本 书 回 答 了 一 个 价 值 千 亿 美 元 的 问 题

"一部适时而出的杰作。"

斯蒂夫·福布斯

《福布斯》杂志总编辑

沙特公司

Saudi, Inc.: The Arabian Kingdom's Pursuit of Profit and Power

沙特阿拉伯的崛起与沙特阿美石油的上市之路

[美] 埃伦·R. 沃尔德（Ellen R. Wald）著　尚晓蕾 译

石油巨头沙特阿拉伯走向全球投资大国之路的启示

揭示沙特阿美石油公司的发展壮大

中信出版集团

版权信息

书名:沙特公司

作者:[美]埃伦·R.沃尔德

译者:尚晓蕾

ISBN:9787508697994

中信出版集团制作发行

献给萨姆

主要人物说明

沙特家族

（父）

阿卜杜勒·阿齐兹

沙特阿拉伯王国的建国者，第一任国王

（子）

萨乌德

阿卜杜勒·阿齐兹的儿子，沙特阿拉伯王国第二任国王

（子）

费萨尔

阿卜杜勒·阿齐兹的儿子，萨乌德的弟弟，沙特阿拉伯王国第三任国王

（子）

穆罕默德

阿卜杜勒·阿齐兹的第三个儿子，萨乌德和费萨尔的弟弟，哈立德的哥哥

（子）

哈立德

阿卜杜勒·阿齐兹的儿子，费萨尔的弟弟，沙特阿拉伯王国第四任国王

（子）

法赫德

阿卜杜勒·阿齐兹的儿子，哈立德的弟弟，沙特阿拉伯王国第五任国王

（子）

阿卜杜拉

全名阿卜杜拉·本·阿杜勒-阿齐兹，法赫德的弟弟，沙特阿拉伯王国第六任国王

（子）

萨勒曼

阿卜杜勒·阿齐兹的儿子、阿卜杜拉国王的弟弟，沙特阿拉伯王国第七任国王，现任国王

财政大臣

阿卜杜拉·苏莱曼

“阿卜杜拉长老”，沙特阿拉伯王国的第一任财政大臣

穆罕默德·苏罗尔

阿卜杜拉·苏莱曼的副手，沙特阿拉伯王国的第二任财政大臣

尤瑟夫·亚辛

曾任沙特财政部副部长

纳吉布·贝·萨哈

曾任沙特副财政大臣

石油部长

阿卜杜拉·塔里基

人称“红色长老”，沙特阿拉伯第一任石油部长，沙特石油和矿物资源局长，在1960年与委内瑞拉石油部长胡安·佩雷斯·阿方索共同创立了石油输出国组织，即欧佩克（OPEC）同业联盟

艾哈迈德·扎基·亚马尼

沙特律师，曾为费萨尔国王统治期间的沙特政府服务，曾开了沙特阿拉伯第一家真正的律师事务所，曾任继塔里基之后的沙特石油部长

希沙姆·纳泽尔

艾哈迈德·扎基·亚马尼的助理，亚马尼被解职之后，纳泽尔任沙特石油部长

阿里·纳伊米

沙特阿美石油公司的第一位沙特籍首席执行官，兼任继纳泽尔之后的沙特石油部长

总裁与首席执行官

弗雷德·戴维斯

美国地质学家，受雇于加州标准石油公司，帮助加州标准石油公司在中东发现了大量石油资源，后就任阿美石油公司总裁

汤姆·巴杰

美国地质学家，替加州标准石油公司在沙特找寻石油资源，曾任阿美石油公司总裁、首席执行官和董事会主席

弗雷德·穆尔

曾任阿美石油公司总裁

弗兰克·琼格斯

20世纪70年代担任阿美石油公司总裁和首席执行官

詹姆斯·特里·杜斯

曾任阿美石油公司副总裁

约翰·凯尔博瑞尔

阿美石油公司的最后一位美国籍首席执行官

阿卜杜拉·朱马

纳伊米之后的沙特阿美石油公司的第二位沙特籍首席执行官

大使

J.赖夫斯·蔡尔兹

美国派驻沙特的第一任大使，与国王阿齐兹曾建立深厚的友谊

雷蒙德·黑尔

继蔡尔兹之后美国派驻沙特的第二任大使

詹姆斯·B.史密斯

2009—2013年任美国驻沙特大使

其他

哈里·圣约翰·布里杰·菲尔比

英国人，沙特和加州标准石油公司之间的翻译

加里·欧文

20世纪四五十年代任阿美石油公司首席代表，常与美国大使和沙特代表对各类重大决定进行交涉

W.“斯派克”·斯珀洛克

阿美石油的法律顾问

斯蒂夫·柏克德

柏克德公司的首席执行官，曾指导沙特王国的公路、铁路、水库等基础设施建设

汤姆·博尔曼

柏克德国际驻吉达的项目经理

C.斯特里布林·斯诺德格拉斯

人称“斯特里布斯”，博尔曼之后柏克德公司在沙特的所有项目的负责人

厄尔·英格利希

柏克德公司副总裁，在斯特里布斯之后负责该公司在沙特的所有公共建设项目

尤瑟夫·亚辛

曾任沙特外交部副部长

引言

流亡者当上国王

阿卜杜勒·阿齐兹在黑暗中骤然苏醒。在他周围，随从和驼队仍然成群地蜷伏着，在凉爽的沙漠中熟睡。26岁的阿卜杜勒·阿齐兹伸展完修长的四肢，悄无声息地坐了起来。他下意识地伸手去抓身边的火枪。对于他来说，这是非同寻常的一天，但这一天的开始与前一天没有任何分别。

黎明前，他和他的随从一起吃了一顿简单的早餐，随后跪伏在地，开始祈祷。一群人整齐划一地回应着首领的祝祷。他们在草草搭建的帐篷下的阴凉处休息，把手里的武器擦亮，互相比赛着谁能凭借记忆背诵出更多《古兰经》的经文。阿卜杜勒·阿齐兹严格地评判着他们的表现。

在斋月的20天里，阿卜杜勒·阿齐兹·伊本·沙特带领着他的表兄弟、部落同胞、支持他的贝都因人等共二百多人，在阿拉伯沙漠的一个偏僻的区域安营扎寨。所有人都在等待着阿卜杜勒·阿齐兹吹响攻击利雅得的号角。大约3周之后，营地中的贝都因人有些不耐烦了。夜幕降临，吃过开斋晚餐之后，他们开始相互挑衅，并越发恶毒地做出拔剑决斗的姿态。阿卜杜勒·阿齐兹担心自己无法遏制他们心中熊熊燃烧的怒火。

1902年的利雅得还是一座很不起眼的城市。它位于阿拉伯内志区域的中心，相对孤立的地理位置使得它不太可能成为权力盘踞之地。利雅得地处海拔3 000米的高原。从这座阿拉伯半岛上孤立的中心城市

出发，仅仅是前往麦加的旅程，驼队也需要超过一周的时间才能到达。在1902年，这座城市缺少水资源，也没有支持商业发展的重要贸易通路。伊斯兰世界的宗教中心是麦加，中东地区的政治中心是伊斯坦布尔。但是，利雅得是阿卜杜勒·阿齐兹的故乡。

早先，拉希德家族从阿卜杜勒·阿齐兹的父亲和他所领导的沙特家族手中夺下了利雅得。阿卜杜勒·阿齐兹的父亲曾经一次又一次地试图夺回这座城市，但每次都无功而返。终于，在1901年与1902年相交的这个冬天，年轻的阿卜杜勒·阿齐兹看到了一个机会。当地的一些贝都因人部落对拉希德家族的统治日益不满，于是急切地与阿卜杜勒·阿齐兹结下联盟。他们没有耐心，想要立刻朝利雅得进发，但是过往的失败让阿卜杜勒·阿齐兹明白，拉希德家族的地方长官对这座城市的保卫可谓一丝不苟。小心谨慎地规划对于获胜非常有帮助，所以他集结人马，带着他那些躁动不安的同盟军深入大漠，度过斋月，远离拉希德家族的支持者们的眼线，以免他们向地方长官汇报他的企图。阿卜杜勒·阿齐兹派了一名探子去打探城里的情况，并耐心地等待着这名探子的情报。

当月20号，阿卜杜勒·阿齐兹的探子回来了，还带回了城市的防御工事、地方长官的起居日程等情报。随着夕阳在沙丘背后落下，阿卜杜勒·阿齐兹和他的人马如常做了晚祷，并结束了当天的斋戒。他命令大家装备武器，骑上骆驼。时候到了。

阿卜杜勒·阿齐兹在队伍的最前面骑行，肩膀上斜挎着一把杰撒伊步枪[注]。白色长袍的下摆在他身后飘动，提花的包头巾替他挡住了吹向眼睛的风沙。一群有着同样装束并荷枪实弹的人马跟着他穿过沙漠。他们的行进速度很快，穿越一片片零散的营地和绿洲，偶尔匆匆停留也只是为了让人马短暂休整。队伍抵达一片围绕在利雅得城外的枣椰树林之后，阿卜杜勒·阿齐兹命令手下把骆驼留在绿洲附近，并且安排了一个小分队来守卫它们。其余的人则朝着守卫城市的泥墙快速步行前进。在靠近城墙的花园中，他命令6个人悄悄地砍倒一棵挺拔的

枣椰树，并把树干靠在墙上当作梯子。阿卜杜勒·阿齐兹带着事先挑选的40名随从准备攀越城墙，进入城里。他让自己的弟弟穆罕默德负责指挥余下的人马。

“如果到明天中午仍然没有我的消息，”他说，“你就迅速跟其他人汇合，然后一起逃往科威特。告诉父亲我死了或者被拉希德人俘虏了。”他用一句祈祷结束了交代：“唯有崇高的真主能给我勇气与力量。”在冷酷、黑暗的夜色的掩映下，阿卜杜勒·阿齐兹和他的手下们爬上树干，静悄悄地跃进城墙的内侧。他们匆匆赶往“拉希德派”地方长官的宅邸，却停在了隔壁一户人家的门口，那里住着一位名叫朱瓦希尔的牧羊人，他曾经是沙特家族的仆人。阿卜杜勒·阿齐兹一敲门，对方立刻认出他来，并把他和他的人都请进院子。朱瓦希尔同意让阿卜杜勒·阿齐兹和他的手下们爬上他家平坦的房顶，然后跳到旁边的地方长官家的房顶上。他们又从那儿顺着窗户爬下去，迅速控制住了长官的妻子和妹妹，并把她们关在一个房间里。阿卜杜勒·阿齐兹的探子说过，地方长官非常担心自己的人身安全，所以每天晚上他都会带着保镖在附近的一个守卫森严的堡垒里过夜，天亮以后才会回家。

阿卜杜勒·阿齐兹和他的手下们蹲坐下来等待天亮。他们靠背诵《古兰经》和喝浓咖啡来消磨长夜。同时，阿卜杜勒·阿齐兹派了一个童子军去把驻守在城外的穆罕默德和其他人带进来。他还安排哨兵盯着窗外，随时关注地方长官的行迹。就在黎明前，阿卜杜勒·阿齐兹率领手下人做了晨祷。根据他所掌握的情报显示，“拉希德派”的地方官阿兹兰很快就会返回他的官邸。

确实，天刚刚亮，沙特人就听到远处的马蹄声逐渐逼近。是地方长官和他的保镖！这群人对于即将到来的突袭充满兴奋和恐惧，不由得紧张起来。他们听到铸铁材质的锁头“当啷”一声被打开，巨大的木门被缓缓开启。他们目睹阿兹兰走进光线微弱的院子，并等待阿卜杜勒·阿齐兹发出指令。突然，阿卜杜勒·阿齐兹自己从一扇窗户后面蹿了

出来，跑进院子。他身后扬起阵阵尘土，使得他的手下根本看不清楚到底发生了什么。

突发的袭击让阿兹兰大为震惊，所以直到阿卜杜勒·阿齐兹趋近他身边时，他才想起来拔剑。他认出了来者是他的沙特家族老对手的儿子。人们看到阿兹兰的剑锋闪过，也听到了它与阿卜杜勒·阿齐兹的来复枪管碰撞的声音。很快两人就在地上扭打作一团。阿卜杜勒·阿齐兹的手下朝阿兹兰的保镖开枪，以防止他们上去帮忙，但是地方长官的卫队已经被这阵动静惊醒，并很快加入了战斗。

混战中，阿兹兰挣脱开来，并冲向木头大门，试图逃跑。阿卜杜勒·阿齐兹小心地举枪瞄准，朝着地方长官的胳膊开了一枪。阿兹兰手中的剑应声而落，阿卜杜勒·阿齐兹追了上去。他抓住地方长官的双腿，但是阿兹兰朝着这位沙特勇士的裆部狠狠地踹了一脚。趁着这个机会，地方长官蹿出了敞开的大门。当地方长官的卫队正要关门之时，阿卜杜勒·阿齐兹的一群手下冲上去用身体抵住了门板，让阿卜杜勒·阿齐兹有足够的时间爬起来，并追出门去。

阿兹兰逃出城墙，跑到外面的开阔地，朝着一座清真寺狂奔。阿卜杜勒·阿齐兹和他的表弟阿卜杜拉·伊本·贾拉维一起拔出剑在后面紧追。地方长官的体力自然比不上两个年轻人。伊本·贾拉维首先追上了他，并在清真寺的台阶上挥剑砍向他。地方长官当即倒地身亡。阿卜杜勒·阿齐兹和表弟赶回长官府，继续投入仍在进行的战斗。最终，他们与其他人一起，俘虏了剩余的拉希德部队成员。

那天上午，城里的居民得知了地方长官的死讯，长官的部队已经向年轻的阿卜杜勒·阿齐兹·伊本·沙特投降。全城人民都在欢庆沙特家族的胜利回归，并帮助沙特部队抓捕城中残余的拉希德力量。这一天结束时，阿卜杜勒·阿齐兹站在利雅得的城墙上，感谢真主赐予他这次胜利。他不再是那个客居在科威特埃米尔宫廷中无家可归的流亡者——他现在是这个泥墙守卫的小城的统治者。他看着眼前夕阳落入大

漠的景色，并且望向西边遥远的麦加。此后，还有很多场胜利在等待着他。注

*

20世纪初叶，阿卜杜勒·阿齐兹在利雅得的获胜对于那时的西方大国来说并没有什么意义。1917年，英国想要在阿拉伯半岛培养一个阿拉伯同盟来协助他们在“一战”期间煽动反对土耳其人的伊斯兰叛乱，当时的阿卜杜勒·阿齐兹·伊本·沙特还只是一个地方军阀。他借助自己在利雅得的胜利进行势力扩张，直到控制了阿拉伯半岛上的整个内志地区。15年间，阿卜杜勒·阿齐兹已经从一个一无所有的年轻人成长为一位备受尊敬的部落领袖，哪怕这个部落地处荒凉而偏远的区域。英国人也曾考虑将他视为能够联合阿拉伯世界为英国而战的合适人选之一，但是尽管阿卜杜勒·阿齐兹领导着令人闻风丧胆的武装力量和无限忠诚的部落，英国人最终还是选择了更著名的麦加领袖谢里夫·侯赛因。注

当时的麦加是伊斯兰世界的宗教中心，并且坐落在交通更为便利、影响力更大的红海沿岸。利雅得与阿拉伯世界的其他地区在地理位置上的隔绝足以大大削弱这位地方军阀能够带给英国人的影响力与军力。所以，对于当时经由托马斯·爱德华·劳伦斯的介绍而进入中东地区的英国来说，与麦加的谢里夫·侯赛因结盟也在情理之中。英国人向谢里夫·侯赛因承诺，战争结束时会分给他权力和领土，以感谢他的军事支援。1917年，谢里夫·侯赛因的儿子们帮助英国人从土耳其人手里夺取了黎凡特，英方将后来成为约旦和伊拉克的地区统治权授予他们作为奖赏。然而，阿卜杜勒·阿齐兹却把这个错失的机会视为自己能够加以利用的更大契机。

阿卜杜勒·阿齐兹·伊本·沙特趁谢里夫·侯赛因的儿子们率兵随英国人出征之时发动攻击。他把军队带出利雅得和他所管辖的内志，开始攻击阿拉伯半岛上的一些由谢里夫·侯赛因统治的地区。1925年，阿卜杜勒·阿齐兹·伊本·沙特征服了麦加。到1928年，他已经控制了阿拉伯

半岛的绝大部分地区。1932年，这个科威特流亡者宣布成为国王，并且按照自己的家族名称给这个国家命名为——沙特阿拉伯。从夺取利雅得城池的第一场战役开始，阿卜杜勒·阿齐兹经过30年的持续征战，终于使自己的统治地位得以稳固。

即使阿卜杜勒·阿齐兹统治着一片比美国阿拉斯加州面积还要大一点儿的国土，但是到1932年，他的首都利雅得看上去仍然跟一百年前没有什么差别。这座城市既没有麦加或麦地那所拥有的显赫的宗教地位，也没有港口城市吉达所拥有的商业价值。它仅仅是沙特家族的古老家园，也仅仅是在多年落入敌手后终于被阿卜杜勒·阿齐兹夺回并带领整个家族荣归的故里。1932年，利雅得的主干道还是一条路边时而出现绞索的土路。到21世纪初，迪拉广场仍然是舒拉议会实施酷刑的地点，只是如今围绕广场多了一排排精心种植的棕榈树。地面上，白、红、灰三种颜色的石头铺砌成具有装饰性的复杂花纹。广场上还设置了大量长椅，供路人在阴凉处休息。

1902年，阿卜杜勒·阿齐兹夺回利雅得的时候，城市面积仅1平方千米；一个世纪之后，利雅得的面积已经扩大到1 300平方千米了。1932年阿卜杜勒·阿齐兹称王之时，利雅得的人口数量不到4万。到21世纪初叶，它的人口已增长到600万。利雅得变成了一个熙熙攘攘的繁华都市，拥有繁忙的交通、高档的商业街，以及按照财富等级与阶层划分的居民区。1932年，这位来自利雅得的沙特阿拉伯统治者名下几乎没有钱。但是阿卜杜勒·阿齐兹的儿子们，也就是阿拉伯王国后继的统治者们，将会坐享巨额财富，并拥有全世界最赚钱的公司——沙特阿美石油公司。

*

1933年，阿卜杜勒·阿齐兹统一政权一年之后，美国石油商人前来与国王商谈合作事宜，因为他们猜测，在刚成立的沙特阿拉伯王国的沙漠中，很可能蕴藏着石油资源。美国人在附近的岛国巴林找到了石油，所以现在更加急切地想要开发沙特的沙漠地带，进一步寻找石油

的踪迹。经过几个月的谈判，国王与一家美国公司签订了特许协议，这家公司便是沙特阿美石油公司的前身。石油商人们在5年后成功地找到了石油。将近20年之后，沙特阿拉伯通过谈判为自己争取到了更大的利益。然后，又过了20年，沙特阿拉伯运用谋略，逐步夺得了自有石油资产的控制权。阿卜杜勒·阿齐兹的儿子最终从美国股东的手里买下了这家石油公司。随后，沙特阿拉伯把它转变成一家多元化的全球能源巨头。

在这个过程中，沙特阿拉伯也经历了变革。昔日绝大部分没有受过教育并以农牧业为生的人口转变为在城市中居住的受教育人口。曾经身背火枪、骑着骆驼征战的沙特人如今购买了F–15战斗机，并构建起强大的地方军事武装力量。即使在沙特阿拉伯最为偏僻的沙漠地带，广播、电视、手机和互联网都已普及。同时，沙特政府和沙特社会也在努力调和这些变化给以宗法君主制为基础的保守文化带来的冲击。

自始至终，沙特王室都是沙特阿拉伯王国的统治者，王室像管理家族生意一样处理与沙特阿美石油公司的关系，并始终以获得长期利益与权力为目标。政府与公司联手，培养了一批又一批在各自的专业领域接受过广泛训练与教育的商业精英来管理这家能源公司多方面的全球业务。沙特政府，以及运营沙特阿美石油公司的技术官僚们，规划并秉承着以促进公司业务及沙特王国的长期稳定和发展为主要目标的战略远景。

沙特阿美石油公司刚成立时，只是一家在沙特阿拉伯境内开采原油的美国企业，但是仅仅过了一代人，美国人和沙特人便将其转变成一个全球能源巨头。这家企业在全球收购炼油厂的股份，设立尖端技术研究中心，建造巨型石油化工厂，并且运营、管理着船运与输油管道。沙特阿拉伯成了全球最坚不可摧的同业联盟的领袖。这一旅程始于一个高大、强壮的男人和他的同胞们从世仇手中夺回那座泥墙围筑

的城池之时。一代人之后，沙特阿拉伯在能源市场拥有了强大的国际竞争力。

虽然沙特阿拉伯和沙特阿美石油公司取得了巨大成功，但关于这个王国及其能源行业的诸多误解也一直存在。1924年，阿卜杜勒·阿齐兹在沙漠中征战四方的时候，外部世界眼中的沙特阿拉伯是充满神秘感的。《波士顿环球报》在描述阿齐兹与谢里夫·侯赛因的战斗时，将其称为“一场神秘的战争”。注整个20世纪的西方出版物也都在使用类似的语言来描述沙特阿拉伯的文化与社会。即使到2015年，西方人在出版物中还在用类似的语言做报道，如“神秘的沙特王子率部征战也门”。注可见，外部世界对沙特阿拉伯王国、其能源产业、其目标和企图等仍有大量误解。一位著名的国际事务专家在2015年曾经写道：“沙特阿拉伯除了能在地上打钻、抽出石油，一无所长。”注其实他错了。他忽视了沙特在其他方面的专长，如天然气和太阳能能源、海水淡化技术、塑料制品与润滑剂研发、环境灾难清理、石油营销等。2016年，《经济学人》注杂志将沙特阿美石油公司称为“全球最深藏不露的石油公司之一”。注当然，作为一家私营公司，沙特阿美石油公司对于自有信息一直采取保密态度。但这并不意味着这家公司神秘莫测——从它的发展历程中，我们可以了解到关于公司的动力、企图、目标等很多方面的信息。

20世纪50年代初期，沙特阿美石油公司的股东仍然是美国的4家石油公司，对于沙特阿拉伯和沙特阿美石油公司之间的关系——实际上也就是沙特阿拉伯和其自有石油资源之间的关系——表达得最明确的，是当时轮值的一位美国驻沙特大使的临别赠言。当时这位大使即将卸任，前往另一个国家履新。他与沙特阿拉伯的财政大臣已经建立起深厚的互信关系，临别时有过一次交谈。这位大使告诉自己的阿拉伯朋友：“一个强大的沙特阿美意味着一个强大的沙特阿拉伯。”注从阿卜杜勒·阿齐兹征服利雅得尘土飞扬的街巷时起，沙特阿拉伯真正的成就在于，他们接受了这样的观点：一切都是为子孙后代做的一项投

资。毕竟，正如沙特阿美石油公司的首席执行官阿卜杜拉·尤马在2008年说过的：“石油是上帝赐予的礼物，但开采石油确实是需要人去完成的工作。”(注)

*

需要请读者注意的是：这是一部关于沙特阿拉伯和沙特阿美石油公司共生的历史。而这类记述总是会在某一个时间点结束——在本书中，这个时间节点是2015年1月，萨勒曼国王任期开始之时。本书并未直接述及沙特阿拉伯和沙特阿美石油公司后续的计划，如社会自由化、2030年愿景、沙特阿美石油公司首次公开募股等话题。虽然本书是一部历史回顾，但过往的计划、策略、动机和目标会昭示属于现在与未来的契机。而下一代沙特人的规划与历程，仍留待后人讲述。

---

1. 杰撒伊步枪是一种简单又廉价的枪口装填式火枪，常见于18—19世纪的英属印度、中亚和中东的部分地区。——编者注

2. 阿卜杜勒·阿齐兹征服利雅得的传说已经在国王的宫廷里被反复传颂过太多次，让它几乎成了一则神话。此处的事件是基于多方资料综合而来，其中包括：D.Van Der Meulen, *The Wells of Ibn Saud*(New York: Praeger, 1957),44–53; David Howarth, *The Desert King: A Life of Ibn Saud*(London: Collins, 1964), 11–23; Robert Lacey, *The Kingdom:Arabia & The House of Sa'ud*(New York: Avon, 1981), 41–51; and David Holden and Richard Johns, *The House of Saud*(London: Pan Books, 1981), 3–7.

3. David Fromkin, *A Peace to End All Peace*(New York: Henry Holt & Company, 1989), 108.

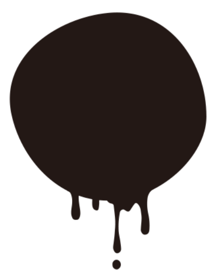
4. “A Mystery War,” *Boston Daily Globe*, September 24, 1924.

5. Shane Dixon Kavanaugh, “The mysterious Saudi prince leading the war in Yemen,” *Week*, April 6, 2015, http://theweek.com/articles/548188/mysterious-saudi-prince-leading-war-yemen.

6. Fareed Zakaria, “Why Saudi Arabia can't get a nuclear weapon,” *Washington Post*, June 11, 2015.

7. 《经济学人》是一份由伦敦经济学人报纸有限公司出版的杂志，创办于1843年9月，杂志主要关注政治和商业方面的新闻。——编者注

8. “Saudi Arabia is considering an IPO of Aramco, probably the world’s most valuable company,” *Economist*, January 7,2016.
9. “Memorandum of Conversation with Saudi Finance Minister Regarding Aramco,” General Records of the Department of State, Record Group 59, National Archives and Records Administration (NARA) (hereafter abbreviated as RG 59, NA),886A.2553/7–653.
10. Abdullah Jumah, *60 Minutes: The Oil Kingdom*, produced by Richard Bonin and Kathy Lui (2008: CBS Broadcasting Inc.),DVD.



第一部分

石油改变了沙特王国

一

“艰难时日”

通常被称为“阿卜杜拉长老”的阿卜杜拉·苏莱曼长老是沙特朝廷里的“异类”。他既不是沙特家族中的一员，又不同于那些来到阿拉伯，在阿卜杜勒·阿齐兹国王属下的行政部门效力以换取权力、财富和机会的黎凡特人或生于伊拉克的阿拉伯人。[注]苏莱曼生于19世纪80年代末，他出身于内志的一个小业主家庭，在位于利雅得西北的沙特阿拉伯中部城市欧奈宰长大。由于家境贫寒，苏莱曼年轻时便离开阿拉伯外出挣钱，最初是从孟买起步。在巴林投资生意失败后，他返回位于阿拉伯东部沙漠地带的家乡，除了获得了更加丰富的外贸知识和会计本领，并没有挣到钱。1919年，他开始在国王的朝廷里任职，给他的作为财政官员的叔叔当助手。鉴于过往的一事无成，苏莱曼认为自己能够得到这个机会着实幸运。几年之后，叔叔去世了，阿卜杜拉·苏莱曼就接替了叔叔的职位。阿卜杜勒·阿齐兹国王很快就发现，苏莱曼在财务上拥有的精明头脑超过国王直系亲族中的所有人，于是他便提拔苏莱曼为财政大臣。

一位英国作家曾经形容苏莱曼是“一个虚弱的小个子，‘看不出’年龄，但很有灵气”。[注]1932年，加州标准石油公司的美国人初次到访沙特阿拉伯时，苏莱曼仍然是一副“瘦小柔弱”的模样。一位20世纪30年代跟随第一批工作队到沙特进行地质勘查工作的地理学家形容这位财政大臣是一个“开朗、智慧又热情的人”，而且“精力充沛，主意很多”。[注]然而，美国人随后就发现，苏莱曼也有阴暗的一面，通常是在他喝醉后才显露出来。他的同事们说他会在某些时间段内保持清醒和节制，一般是在斋月期间。美国人注意到，他在戒酒期间的表现更令人愉快，脾气也好得多。虽然有这种恶习，或者说正因为有这种恶

习，苏莱曼通常会在外国人面前展现出笃信宗教的形象。如果跟石油公司管理层开会时赶上一天中5个祷告时段中的任意一个，苏莱曼总是会停止讨论，跑到房间的角落，朝着麦加的方向匍匐在他的祷告毯上虔诚地祷告。[注]

他的“长老”头衔并没有什么实际意义，只是阿拉伯人几个世纪以来对权贵人士的一个尊称而已。身为财政大臣，苏莱曼对国王的整个国库有着绝对控制权。据说“他有自己的一套会计系统，没人知道是怎么运转的”。[注]当然，考虑到20世纪最初十年阿拉伯的情况，国王的财富——有金币、现金、其他贵重金属等各种形式——据说都被苏莱曼保存在自己家中的很多大钱箱里了。经济状况不好的那些年，阿卜杜拉·苏莱曼作为财政大臣的主要工作就是向阿卜杜勒·阿齐兹的臣民搜刮税赋，以及从前往麦加朝圣的信徒们身上收取“买路钱”。钱收上来之后，苏莱曼的任务就是要想办法把这些钱留得长久一点儿。除了满足皇室的需求，这笔资金还需要被用来分发给国王的臣民，作为政治上的小恩小惠，以确保那些四处游牧或定居的部落成员能够继续忠于国王。一个阿拉伯国王的臣民能够忠诚到什么程度，取决于这个国王有多大能力满足臣民的财务需求。[注]

经历了沙特阿拉伯从最初的拮据时期到发现石油财富后的富裕时期的过渡，苏莱曼成了一个卓越的人物。在当年身处沙特阿拉伯的一些美国人眼里，苏莱曼早年间的经历，无论描述是准确还是夸大，都已经成为这个国家的建国伟业中的一部分。蒂姆·巴杰的父亲汤姆·巴杰是一位曾经在沙特阿拉伯拓荒的地理学家，后来又担任过阿美石油公司第五任首席执行官。汤姆·巴杰是在20世纪30年代到阿拉伯沙漠寻找石油时初次见到苏莱曼的，蒂姆转述了他从父亲那里听来的一个故事。

在阿卜杜勒·阿齐兹建立王国之前，阿拉伯人“经常会陷入争抢钱财的混战”。

在这样的情势下，苏莱曼“随身带着一个行李箱，里边装着他所有的钱”。但是，蒂姆·巴杰回忆道：“周围情形瞬息万变，他总是要拎起箱子快速离开。箱子里面就是他们的全部身家。”苏莱曼的皮箱里当时“装着西班牙女王玛丽娅·特蕾莎发行的泰勒银币和金卢比，还有英国金币以及不知道种类的货币”。蒂姆·巴杰解释道：“国王会给人民发放单据或者代金券，然后他们会去找阿卜杜拉·苏莱曼兑换。他会掏出一把金卢比与对方交换，然后把单据放进皮箱。那就是基本的交易形式。”即使当沙特成长为一个现代化的国家之后，这种基本货币交易方式仍然是沙特统治者与被统治者之间契约精神的核心。任何一位臣民都可以到国王的“马吉利斯”（公开接见）上提出各种资金需求，从购买新卡车的经费到供儿子出国读书的奖学金，不一而足。国王基本上会满足他们的要求，并且让臣民们去见财政大臣。而财政大臣会根据政府国库的状况，或者满足来者的需求，或者让来者走一个迷宫般复杂的流程，其过程漫长到足以让那个人最终放弃要钱，转而回家。

在20世纪20年代和30年代初，阿卜杜勒·阿齐兹正忙于在阿拉伯四处征战，“每当阿卜杜拉·苏莱曼手头没有现金了，他就会消失。他会悄悄溜走，人和钱箱子同时不见。国王仍然会给你开单据，只不过你没办法找到换钱给你的人和钱箱子”。旁观者们经常不解，“为什么国王会如此信任”他这位古怪的财政大臣。“他们两人是一对搭档，”蒂姆·巴杰解释说，“而且苏莱曼很有远见。他可绝不只是一个会计而已。实际上，他可以说是整个国家里非皇室成员中地位最高的一个。”[注]

后来，苏莱曼开始负责与沙特阿拉伯境内的外国人士之间的绝大部分金融往来事务，而且在20世纪30年代与美国石油商进行最初的特许协议谈判期间，他也发挥了至关重要的作用。虽然他身材矮小，声音柔和，但他无疑是一位精明的财务管理者，并逐渐开始在沙特国内行使巨大的权力。阿卜杜拉长老在细节谈判方面可谓大师。他本人亲自处理了围绕第一份石油特许权协议展开的所有谈判，甚至还在阿卜杜勒·阿齐兹国王的见证下亲自签署了相关文件。几十年过后的1950年，他再次就同一份石油特许权协议重新展开谈判，并取得了其他中

东国家都无法企及的成果——双方平分利润。不过，在阿卜杜勒·阿齐兹政权初期，由于手头拮据，他不得不推行较为吝啬的财政政策，这也影响了这位财政大臣的处事方式。曾经与阿卜杜拉长老有过密切工作接触的美国石油商和外交人员都觉得，他似乎总是把犀利的注意力集中在眼前的事情上。美国人错误地认为，他唯一关心的只是现金流，并缺乏战略上的远见。但即使在阿卜杜勒·阿齐兹去世、苏莱曼的财政大臣职位被国王的儿子解除之后，他带给财政部的精明的谈判技巧和对细节的注重也仍然被羽翼未丰的沙特政府视为基本原则。

*

1933年，《纽约时报》在头版用寥寥几段报道了一则消息："沙特国王批准了一项特许协议，允许加州标准石油公司在沙特阿拉伯进行石油开采。"文章的大标题是：《美国人在阿拉伯获得石油特许权，或将引发沙漠地区生活的改变》。文中写道："世界上又一个角落向美国商业利益敞开……考察工作预计会很快开展。如果发现石油，相信会给整个阿拉伯地区带来变革，将沙漠国家转变为一个工业化国家。"[注]根据加州标准石油公司（缩写为Socal，后更名为雪佛龙）对此事的记述，公司对沙特阿拉伯投下了很大赌注。[注]公司过去在阿拉伯半岛也开展过寻找石油储备的地质勘探工作，结果虽然令人失望，但也没有得出完全否定性的结论。即使当时美国正在经历大萧条时期的经济困难，加州标准石油公司还是决定冒一下险，以求在中东石油行业里分得一杯羹。

加州标准石油公司进军中东地区多少带着点儿特立独行的气质。20世纪初，英国人率先在伊朗发现了石油，成为该区域石油行业的主要势力。英伊石油公司（缩写为AIOC，后更名为英国石油公司）为大英帝国供应的石油被视为至关重要的资源，以至于英国政府买下了公司的大部分股权。第一次世界大战结束后，英伊石油公司、荷兰皇家壳牌石油公司（英国和荷兰公司合资）、法国石油公司和几家美国公司谈成了一份瓜分伊拉克石油资源的特许权协议。那几家美国公司里

并没有加州标准石油公司。不过，1928年，加州标准石油公司从海湾石油公司手中购买了一份特许开采权协议，协议规定可以开采巴林（巴林是一个岛国，靠近沙特阿拉伯东部沿海）境内尚未探明的石油储备。

1930年，加州标准石油公司派遣地理学家弗雷德·戴维斯到岛上考察。戴维斯来自美国明尼苏达州，曾经在明尼苏达大学研读采矿工程，一战期间在美国陆军的化学战争部门服役。他在几家小规模的石油公司工作过，1922年加入加州标准石油公司。㊟戴维斯在落基山脉完成了石油勘探工作之后，加州标准石油公司便把他派往中东。在巴林，戴维斯的收获对他此后的职业生涯起到了决定性作用。他选择在岛国巴林的最高点开始钻探，那是一座被阿拉伯人称作贾巴尔·阿尔·杜坎（意思为“烟雾山”）的椭圆形山峰。第一次钻探就找到了石油。㊟加州标准石油公司自此正式进入中东石油行业。

结果证明，巴林只能算是一个小规模的石油产区，不过加州标准石油公司的初期成功让公司胃口大开。戴维斯在中东期间曾经特意到伊拉克和伊朗的其他产油地区探访、研究地质环境。他是一个“直觉与苦干兼备”的石油勘探者，不停地寻找着一切未来能在商业上带来效益的产油迹象。1932年，他回到巴林，重新站在那座两年前让他向公司证明了自身价值的小山头上。当年的戴维斯身材瘦高，只要他有机会回到巴林的加州标准石油公司的产油基地，就一定会爬上那座440英尺㊟高的小山。

随着公司的继续发展，戴维斯的目光越过波斯湾碧蓝深幽的海水，盯上了远方耸立的阿拉伯半岛及其斑驳起伏的沙漠地形。一天，他在那个最近刚刚宣布成立的国家“沙特阿拉伯”境内再次看到了那种经常见到的熟悉地形——一座似曾相识的穹顶状小丘。就在那天，戴维斯确信，30英里㊟外隔水相望的那片穹顶状岩层下面同样蕴藏着石油资源。他试图得到进入阿拉伯地区的许可，亲自勘探那些穹顶地

形，但是没有成功。于是他返回了美国，在得克萨斯州的一家加州标准石油公司的子公司任职。[注]

不过，戴维斯在巴林对海那边进行地形观测的前期报告引发了加州标准石油公司对于沙特阿拉伯的兴趣。当时，英国在伊朗拥有多处大规模产油基地，并且在中东地区的石油版图上占据着重要位置，但英国人听说加州标准石油公司对沙特阿拉伯感兴趣之后，丝毫不以为然。之前也有人到阿拉伯找过石油。新西兰人弗兰克·霍姆斯上校早就到加州标准石油公司关注的地区做过考察，而且还绘制了地图。一些历史学家认为，正是霍姆斯对当地的考察与发现激发了加州标准石油公司的兴趣，但是霍姆斯当时的大部分工作是代表英伊石油公司进行的，而且并没有取得实质性的进展。[注]后来，还有一位美国工业富豪受阿卜杜勒·阿齐兹的委托，派遣了另一名美国地质学家卡尔·特威切尔前去沙特寻找矿藏和其他自然资源，但是他也没能帮美国人拿到石油特许权。

沙特人得知加州标准石油公司的意向后，阿卜杜勒·阿齐兹身边的一位英国顾问兼朋友邀请伊拉克石油公司与美国人展开了投标竞价。伊拉克石油公司是一家联营企业，英国石油生产商英伊石油公司也有份参与。不过，伊拉克石油公司对沙特阿拉伯的兴趣似乎仅限于能阻止美国人在该地区立足。[注]在获取沙特阿拉伯的资源方面，加州标准石油公司从未遇到过强大的竞争对手。位于旧金山的加州标准石油公司管理层迅速派遣自己的代表团前去与神秘莫测的沙特人打交道。于是，阿卜杜勒·阿齐兹国王和阿卜杜拉·苏莱曼长老便与加州标准石油公司的代表坐在一起开始谈，来自英国的外籍专家哈里·圣约翰·布里杰·菲尔比担任中间人及翻译。

沙特王国急需现金。阿卜杜勒·阿齐兹根本就不相信美国人真能在他的国土下面找到石油，不过他很高兴让他们试一试——只要付钱就行。阿卜杜勒·阿齐兹国王对美国一无所知，美国人对阿拉伯同样一无所知。当时整个沙特阿拉伯境内只有吉达一座城市允许外国人居住，

美国国务院甚至都没有在那里派驻外交人员。阿卜杜拉·苏莱曼与加州标准石油公司的团队经过几个月来回反复的谈判，最终敲定了特许权协议的各项细节。终于，1933年5月9日，财政大臣把合同的最终版交给了国王，请求批准。

沙特方面会立刻得到3.5万英镑，18个月后还会得到2万英镑。加州标准石油公司还会向沙特阿拉伯支付每年5 000英镑的租赁费用，如果公司真的能找到石油，则会立即支付5万英镑，一年后再支付5万英镑，此外还有所有石油销售的特许权使用分成。[注]在国王和财政大臣看来，5.5万英镑是沙特阿拉伯唾手可得的数目。国王对加州标准石油公司能否找到石油表示怀疑，在接见即将到许可开采地区进行考察的工程师和地质学家时，他恳请他们，如果找到了可供他的臣民利用的地下水资源，一定要告诉他。

那时，在一个尚未进入现代化且人口、水源、电力和其他设施都普遍稀缺的地区，钻探每一口油井都需要耗费大量的时间、人力和设备。让这个过程更为复杂的是，每一项设备、每一个操作、每一位维修设备的人员都需要从美国被送往沙特阿拉伯的东海岸。带着最新技术涌向沙漠的美国石油业者与当地的阿拉伯人形成了鲜明的对比。英国专家菲尔比注意到，在阿拉伯人眼中，美国的地质学家和工程师“坐着飞毯从天而降，带着能够把地球肚皮挖开的奇怪设备，想要寻找一种全世界都在争抢的液体污垢，好让那些贪得无厌的机器持续运转下去”。[注]沙特方面对于阿卜杜勒·阿齐兹与美国石油商初次接触的细节记载都难免带有菲尔比的个人解读，因为他是当时沙特朝廷中唯一的一位历史沿革的记录者。哈里·圣约翰·布里杰·菲尔比生于1885年，曾经在英国外交部门工作。他在剑桥大学研读过东方语言，后来在巴基斯坦的城市拉合尔工作期间，通过学习，能讲流利的乌尔都语、波斯语和阿拉伯语。32岁那年，他到巴格达担任财政官员。那之后不久的1917年，英国政府派他前往阿拉伯中部地区，收集有关一位很有势力的部落领袖的情报——那个人就是阿卜杜勒·阿齐兹·伊本·沙特。英国

人当时已经卷入“一战”，正在想方设法打击他们在中东的敌人——奥斯曼帝国。菲尔比的任务是判断阿卜杜勒·阿齐兹是否有能力领导一场反对土耳其的阿拉伯革命。

菲尔比自己认为这是他在利雅得的任务。但实际上，英国人已经决定支持阿卜杜勒·阿齐兹在阿拉伯半岛的主要敌手——麦加的谢里夫·侯赛因。托马斯·爱德华·劳伦斯（就是后来为人熟知的“阿拉伯的劳伦斯”）已经说服英国政府，谢里夫·侯赛因才是应该支持的人选。从某种程度上来说，菲尔比和劳伦斯各自身处阿拉伯半岛的两端，过着极为相似的生活。两人都身材高大、引人注目，菲尔比相对魁梧，而劳伦斯比较瘦削。两人都笔耕不辍地记述着他们在阿拉伯世界的生活经历，不过当劳伦斯肆意挥洒出融合了爱情、战争与欺骗的传奇故事时，菲尔比却在煞费苦心地详细描述自己在此地探险与交流的真实细节。劳伦斯的作品被搬上了大银幕，还获了奖，菲尔比的鸿篇巨制却被一位评论家形容为“有关阿拉伯的所有书籍里最枯燥的一套”。

在利雅得期间，菲尔比逐渐被阿卜杜勒·阿齐兹的魅力折服。虽然英国已经决定与沙特家族的敌人结盟，但菲尔比决定不回英国，而是骑上骆驼，开始了一次横穿整个阿拉伯半岛的旅程。很明显，他的目的是想向上级证明，真正在控制这个地区的人是阿卜杜勒·阿齐兹，而非侯赛因。但是他的伟大征程丝毫没有引起各方的关注，只有英国皇家地理学会后来颁给他一枚金质奖章，奖励他完成了一次壮举。[注]从结果来看，菲尔比是对的，英国支持侯赛因是一个错误。第一次世界大战结束后不久（英国人在“一战”期间成功地占领了伊拉克，并从土耳其人手里夺回了黎凡特），阿卜杜勒·阿齐兹对麦加的侯赛因发动攻击并大获全胜。菲尔比对阿卜杜勒·阿齐兹的优势与力量做出的评估被证实是正确的，但是这并没有让菲尔比在外交部获得晋升。

20世纪20年代，菲尔比曾经在英国占领下的伊拉克和巴勒斯坦地区任职，但是1924年，他辞去了外交部的职位。表面原因是他反对英国对巴勒斯坦实施的犹太移民政策。实际上他是被迫离开外交部的，

因为有人发现他与阿卜杜勒·阿齐兹多年来一直保持通信，而且他还向沙特方面透露过一些机密信息——从技术上来说，这属于间谍行为。菲尔比搬到了吉达，在一家贸易公司工作，同时继续在阿拉伯半岛探险并写书记述自己的旅行。阿卜杜勒·阿齐兹成功地击败侯赛因并且宣布成为沙特阿拉伯国王之后，菲尔比与这位沙特领导人的关系也越来越好。菲尔比还一度皈依了伊斯兰教，并且给自己起了个阿拉伯名字叫阿卜杜拉，因为他意识到，除非皈依，否则他永远不可能真正被当作国王核心集团的一员来看待。这么多年来，他只是穿着阿拉伯服装并遵循他们的习俗，仍然是不够的。直到阿卜杜勒·阿齐兹去世时，菲尔比都一直是与国王关系最密切的顾问。

菲尔比对收留他的宗族无限忠诚，他与自己的英国太太之间的感情也很专一。他常常回英国寻求商业机会，但没什么成果，他还经常演讲，并因为多次对英国外交政策发表一些尖酸刻薄且令人反感的批评而闻名。然而，他的这些态度似乎并没有影响他的独子金·菲尔比的声誉，也没妨碍儿子在英国情报机构中步步高升。金·菲尔比的名誉是他自己败坏的，因为他是一名为苏联服务的双面间谍。年轻的菲尔比在20世纪30年代之初就是一名共产主义者和苏维埃政权的支持者，并且一度是级别最高的谍报人员。20世纪50年代中期，军情六处[注]开始对他有所怀疑，他随即叛逃到莫斯科。

1953年阿卜杜勒·阿齐兹去世之后，老菲尔比公开批评国王的继任者，也就是王子萨乌德，没有按照其父亲的原则行事。萨乌德对此的回应是，把老菲尔比驱逐到黎巴嫩去。1955年，老菲尔比在黎巴嫩与儿子重聚。金·菲尔比被军情六处开除后，也在那里生活并从事新闻报道工作。1960年，也就是金·菲尔比移居苏联之前的几年，老菲尔比在贝鲁特去世。据说他留下的最后一句话是："上帝啊，我觉得无聊透了。"[注]

*

有沙特石油特许开采权在手，又得到了国王的祝福，菲尔比找来的这些美国石油“魔术师”选择了达曼穹丘作为开采地点，这里也是戴维斯当年从巴林辨认出的山丘地带的中心。加州标准石油公司花了18个月搭建初次开采所需要的井架，到1935年井架终于竖起来之后，他们发现，要想把这片岩层钻开是极其困难的。[注]于是工程师们采取了一些传统方法，比如，用火给岩石加热，然后再往石头上浇冷水，让它快速冷却。[注]第一口井确实产出了一些石油，但是每天的产量只有100桶。这点儿产量不足以激励加州标准石油公司在距离总部8 000英里之外的地方运营一座油田。公司决心再打第二口油井。第二口井产出了3 000多桶的石油之后，再冒出来的就是水而不是石油了。一般来说，两次失败不至于引发焦虑，但是由于在半个地球之外开采石油的耗费太大，加州标准石油公司的开采工作需要更明智一些。

解决方案是把弗雷德·戴维斯请回来，正是他最初提供的勘查报告促成了阿拉伯地区特许权协议的实现。弗雷德·戴维斯一回到中东，就立刻接手了阿拉伯地区加州标准石油公司工作营地的管理权。戴维斯在沙特阿拉伯的一名同事形容他“并不是一个特别热情、友好的人”，他把严肃务实的专业作风带到了营地的管理中。当地的沙特官员很尊重他，但是戴维斯本人也与同时期所有石油公司的管理人员一样，对待沙特人有一种高高在上的家长式作风。他形容沙特文化是“部落式、族长式、伊斯兰风格，而且过时”的，还说这种文化“可能是自先知的年代以来就没怎么改变过”。[注]戴维斯的这种文化优越感并不影响同事们对他的尊敬。这位地质学家出身的管理者工作起来非常拼命。他的同事们敬佩他的智慧与想象力，也能够忽略他经常性的情绪波动和火暴脾气。在他的指导下，加州标准石油公司的工程师们又接连打了4口井，其中两口没有任何产出。他们开始怀疑这到底是单纯的运气不好，还是沙特阿拉伯确实没有石油。公司的高层也开始担忧，对这家沙特企业寄予厚望是否明智，但他们决定先不放弃。他们选择继续勘查，因为毕竟此前的两口井产出过一些石油，而且他们也曾在附近的巴林尝到过一点儿甜头。[注]

公司决定扩大勘探范围，并且往沙特阿拉伯派遣了更多的工程师、测绘员和建筑工人。这些科学家连同当地的向导和驼队一起，每次深入大漠都长达几个星期，绘制地形图并寻找石油的迹象。队伍中有一位刚刚从美国蒙大拿州加入这一行动的地质学家汤姆·巴杰。巴杰此前的大部分时间都是在美国北达科他州、蒙大拿州和北极从事各种矿业工作。他原本刚刚在蒙大拿州的阿纳坎达铜矿公司找到一份工程师的工作，结果大萧条来临，他的工作也没了。没有固定薪水的巴杰只好在蒙大拿州找了一份挖铜矿的工作。虽然在当时失业率高达14%的美国找到任何一份工作都是值得欣慰的，但巴杰急切地希望自己能够离开矿井，找一份更加体面的工作。他当时正疯狂地爱着凯瑟琳·瑞，一个北达科他州农场主的女儿，因此他需要有一份稳定的收入，才有可能考虑向她求婚。

破釜沉舟的他给加州标准石油公司的首席地质学家的助理写了一封信，他以前在北达科他州考察石油储备时曾经与这个人短暂共事过。巴杰的奋力一搏正中加州标准石油公司的下怀，他们正想要他这样的人，因为公司刚刚决定再派遣一组地质学家到沙特阿拉伯的沙漠中寻找石油。在旧金山匆匆面试之后，巴杰正式签约成为一名有固定薪水的地质学家，并在一个月后离开美国，前往阿拉伯。在此期间，他悄悄地与他北达科他州的亲密爱人结了婚，因为他的父母并不同意这桩婚事。

1938年，在阿拉伯，巴杰的直接上司是主管阿拉伯业务的首席地质学家马克斯·斯坦内克，不过大部分时间他都与另外两名地质学家沃尔特·霍格和杰里·哈里斯一起在沙漠里“四顾茫茫”。陪同他们的是一小队阿拉伯人，其中包括2名向导、2名士兵、1名厨师，以及1名技工，技工要负责维修随时会在沙丘地带抛锚的吉普车。[注]此处条件极为艰苦，对习惯于美国北方凉爽气候的巴杰而言尤其艰难。由于温度太高，地质学家们不得不在相机中使用柯达公司为他们特制的胶卷，以对抗华氏115度[注]的高温对胶片的影响。[注]

在写给妻子的信中，巴杰描述了他的地质分队在勘探过程中多次与贝都因人相遇的情形。那些贝都因人看到美国人怀里抱满化石在洞穴周围攀爬的样子，感到十分困惑。巴杰解释说，地质学家们实际上是在观察远古海洋生物的化石，并试图以此判断脚下岩石的形成年代。美国人对贝壳着迷的消息传到阿卜杜勒·阿齐兹耳朵里的时候，国王被逗笑了。阿卜杜勒·阿齐兹仍然不相信美国人能找到石油，他邀请汤姆·巴杰和他的地质学家同僚到利雅得去，说是有事相求。在那里，宾主享用了一顿传统风味的盛宴，菜式包括很多盘烤羊肉和很多杯豆蔻味的咖啡（据巴杰说，根据当地礼仪，客人必须要喝下至少3小杯这种咖啡才算有礼貌）。然后，国王请地质学家们帮忙打几口水井并检测一下水质。阿卜杜勒·阿齐兹希望至少可以通过这次疯狂的冒险找到一些水源。

在阿拉伯地区踏勘时，巴杰和其他美国地质学家一丝不苟地把国王自己都不了解的区域一一绘入版图。[注]离开新婚妻子，在广袤的沙漠中接连数周（有时候甚至数月）艰苦跋涉时，巴杰越发能够感受到妻子不在身边的孤寂。“第一晚我们在卡塔尔半岛的艾恩阿姆拉露营，”他写信告诉她，“这里有一眼泉水，其实就是沙丘里几个浅浅的洞，四周寸草不生。这里是我见过的最荒芜的地方。”[注]

沙尘暴也格外猛烈。“但是这里没有尘土，被风吹起来的只有沙子。倒是不像北达科他州的尘暴那么污浊，”他向凯瑟琳解释，“现在这场沙尘暴已经连续刮了3天。”那是1月，虽然“温度到了夜里也没有降低，狂风呼啸着吹过我们仓库的锡皮屋顶，像是一场暴风雪，让人感觉稍微凉爽了一些”。[注]几天之后，巴杰回到加州标准石油公司的大本营，收到家信，得知凯瑟琳可能怀孕了。将为人父的消息让他欣喜不已，但是他也害怕父母对此的反应，因为他们并不知道他在来沙特阿拉伯之前已经结了婚。虽然巴杰“心中祈祷他们会了解并且喜欢”凯瑟琳，但他更希望能陪在妻子身边，一起把这个消息告诉他的父

母。几周之后，巴杰得知凯瑟琳并没有怀孕，不过两人在此后漫长的婚姻中一共生了6个孩子。

巴杰被派驻沙特阿拉伯时，加州标准石油公司的管理层已经对该地区的发展前景感到不安。在旧金山的公司总部里，他们开始怀疑在阿拉伯的种种努力是否真正值得。注耗费了几年的时间和1 000万美元的投入，却没得到任何具有商业价值的产出。即便地质学家和工程师们找到了商业量级的石油储备，公司也担心这些石油卖不出去。沙特出产的石油与公司在巴林生产的石油一样，总体上硫黄含量较高。绝大部分与加州标准石油公司合作的欧洲炼油厂都无法处理这种原油。公司在巴林开采的石油已经很难处理，所以只能选择大幅削减产量。如果加州标准石油公司还要继续投入更多资源、时间和人力在阿拉伯的项目上，他们至少需要确保他们找到的石油都能够卖掉。

然而，当时还有另外一家美国公司德士古（后来并入雪佛龙公司）面临着截然相反的局面。德士古在非洲和亚洲拥有炼油厂和销售渠道，专门处理中东地区出产的具有重质、高硫特点的原油。但是德士古缺少来自中东的原油资源供给。德士古担心，如果没有稳定、连续的原油供应，他们会失去销售渠道和中东地区持续增长的巨大利益。与东半球的石油企业建立合作似乎是最好的出路。于是两家公司联手，德士古得到了加州标准石油公司在阿拉伯建立的石油企业——加利福尼亚–阿拉伯标准石油公司，简称“加州阿拉伯标准石油公司”（Casoc）——的部分股份。

1936年，美国人开始在阿拉伯钻第七口油井。钻探过程刚一开始就被迫延迟，因为侧壁塌陷导致竖井被堵住。接着，所需的钻杆迟迟没有运到，进度再度延迟，让钻探过程雪上加霜。到1938年1月，这口井已经达到4 500英尺的深度，但是一滴石油都没有冒出来。如巴杰所说，公司钻探这口井的过程可谓“艰难时日”。注当巴杰、斯坦内克等地质学家继续在公司拥有的特许权区域内寻找其他石油储备时，加州阿拉伯标准石油公司的管理层做出了最终的决定：公司将缩减在沙特

阿拉伯的投入。旧金山总部给阿拉伯的团队发了一封电报，严格禁止他们再钻探新油井。[注]经过将近5年并不成功的钻探，美国人终于准备接受英国人此前的告诫——沙特阿拉伯境内没有具备商业价值的石油资源。

1938年3月，阿拉伯的团队决定继续钻探7号油井。又往下打了200英尺之后，他们发现了石油。突然之间，7号油井就开始以每天1 585桶的速度产油。3天之后，这个数字增加到将近4 000。[注]到3月中旬，这口井仍然在源源不断地冒出石油，旧金山总部的所有人都开始重新关注达曼。7号油井的成功也引导公司发现了另一处广阔的油田，一直延伸到波斯湾。在公司将特许权范围扩大了44万平方英里[注]之后，又有一个巨大的油田在阿拉伯沙漠的西南角被发现。

一年之后，阿卜杜勒·阿齐兹国王和他宫廷里的所有成员一起来到达曼穹丘附近静谧的畜牧小城达兰，加州阿拉伯标准石油公司决定把公司的阿拉伯总部设在此地。1939年5月1日，在家人、顾问和加州阿拉伯标准石油公司管理层的见证下，阿卜杜勒·阿齐兹扭动了油路的开关，这象征着沙特阿拉伯石油行业的正式起步。[注]随着油路开关的启动，原油开始涌入加州阿拉伯标准石油公司火速建起的输油管道，从7号油井流向波斯湾的港口城市拉斯坦努拉。在那里，一艘油轮正在等待着把沙特的石油运往全球市场。[注]

到1940年，加州阿拉伯标准石油公司每天能产出2万桶石油，公司开始在达兰兴建办公楼和住宅楼。由于第二次世界大战爆发，石油需求摆脱了大萧条期间的低迷状态，开始活跃起来，因此公司的收入也有所增加。战争或许促进了全球石油需求的增长，但它同样也让石油运输变得更为困难与危险，因为同盟国和轴心国都把对方的油轮和炼油厂视为攻击目标。波斯湾距离北非前线有一千多英里，因此美国人认为他们在沙特阿拉伯的设施不会有任何危险。

然而，1940年10月，意大利轰炸机队的一次大胆袭击彻底击碎了安全的幻象。当时美国尚未参战，所以意大利真正的打击目标是当时受英国保护的小岛巴林。墨索里尼想要获得一次高调的胜利，于是批准了一个方案：派遣轰炸机从希腊飞往中东地区的波斯湾，轰炸巴林的炼油厂。他希望能够切断英国皇家海军的油料供应。这个方案的风险极大。执行任务的飞行中队需要超载起飞，才能保证携带的燃料能够勉强支撑3 000英里的航程，他们要飞越地形不明的叙利亚，同时避开英国在伊拉克部署的侦察机群。轰炸炼油厂后，飞机还要飞过阿拉伯沙漠和红海，在厄立特里亚境内降落（当时该地区叫作阿比西尼亚，是意大利人与埃塞俄比亚皇帝海尔·塞拉西的战争中墨索里尼占领区的一部分）。

在地中海的薄暮中，超载的飞机摇摇晃晃地起飞了。这次任务如果成功，就会创下长途轰炸的纪录，因为要到一年半之后，杜立特空袭(注)才证明了美国空军具备长途空袭东京的实力。如果任务失败，那么最好的结果就是飞行员不得不在燃料耗尽时被迫降落，被困于阿拉伯的茫茫沙漠之中。意大利人安排了一架装满燃料的货机在红海边待命，但是要想在阿拉伯境内找到被迫降落的飞机，并且在沙漠里成功着陆并再度起飞的可能性几乎为零。参与行动的每个人都知道救援几乎是不可能的。凭借着一点点的运气和有利的顺风条件，轰炸机队飞过伊拉克上空，看到了前方的科威特。他们只花了9个小时，其间有一架飞机在飞越大马士革时掉队了。机队从9 000英尺极速下降到3 000英尺，朝着巴林的炼油厂投下了一枚枚炸弹。

随着将近200枚炸弹相继爆炸，黎明将至的天空被点亮，如同白昼。巴林以西30英里的沙特阿拉伯城市达兰，也就是加州阿拉伯标准石油公司总部所在地，也遭到了轰炸。飞行中队里跑丢的那架飞机后来终于追上了队伍，可是却误把本应投在巴林上空的炸弹都投向了达兰。4架战机迅速集结，立即朝厄立特里亚方向飞去。此时他们要与所剩无几的燃料赛跑。他们成功地抵达了红海，并且在千钧一发之际终

于安全降落在非洲内陆200英里的地区。那天夜里，他们飞行了15小时30分钟，最后每架飞机的油箱剩下的燃料不到40加仑[注]。

不过，他们的胜利喜悦并没有持续太久。虽然爆炸的规模看起来确实不小，但是几乎没有炸弹命中巴林的炼油厂，旁边达兰的重要设施也没有遭到破坏。有一枚炸弹打中了岛上的一个煤堆，引发了剧烈的爆炸，但是对实际目标的伤害微乎其微。还有一枚炸弹击中了输油管道，其他炸弹都落到了沙漠里。这次任务失败的原因是飞行员奉命把投弹目标对准橙色的天然气喷火塔，因为据说这些喷火塔能够标示炼油厂和石油设备的确切位置。这些顶部喷着天然气火焰的高耸建筑群是石油冶炼厂用来消耗可燃气体的设施，这种可燃气体主要伴随了石油从地下冒出的天然气，炼油设施或采油点的泄压阀门会把它们释放出来。后来，石油工程师开始定期收集天然气作为能源使用，但是在20世纪40年代，把天然气烧掉是极为常见的处理办法。

让美国人感到幸运的是，轰炸发生前不久，炼油厂把天然气燃烧塔移到了距离炼油设施很远的地方，所以当意大利人把目标对准燃烧塔时，实际上完全错过了炼油厂和油井。巴林和达兰遭到的破坏非常小，石油的输送几乎没有中断。意大利轰炸机队取得的唯一一项成就就是完成了一次中途不补充燃料的往返航程。不过，当时的《时代》周刊错误地报道说飞机中途在潜艇油库加过油，所以这项成就也没得到充分的认可。[注]2年之后，美国研发出了能够承载超大重量的B–29超级堡垒轰炸机，很快就打破了意大利人的单次加油最长航程的纪录。

虽然这次空袭的破坏程度较低，加州标准石油公司和德士古仍然决定撤回绝大部分驻沙特阿拉伯的美方人员，并且在战争期间，他们几乎完全中止了石油生产。不管怎样，敌方武装人员一直在沿海地区游弋，一发现对手就会展开打击。美国人无期限终止了沙特阿拉伯境内的全部计划，只在达兰保留了一些基本人员配置来维护石油设施，

并把战争期间所剩无几的油田里出产的极少量的原油输送往巴林的炼油厂。㊟

战争刚一结束，加州阿拉伯标准石油公司的控股公司加州标准石油公司和德士古就渴望尽快重启石油生产，并继续他们之前在沙特的在建项目。石油需求居高不下，并且预期还会增加，毕竟西欧各国都要重建他们饱受重创的城市。可是，很多在“二战”期间涌现出的美国石油公司都出现了资金短缺的问题。战时他们被要求快速投入行动，为盟军提供尽量多的石油、石化制品，以及高辛烷值的燃料。可是战争结束时，来自政府的稳定现金流也同时结束了。

加州阿拉伯标准石油公司需要更多资源来重新启动沙特阿拉伯的石油项目，这超出了其控股公司能提供的限度。起初，加州标准石油公司和德士古试图把阿拉伯公司全盘出售给美国政府旗下的“石油储备公司”。这个计划失败后，他们找到另外两家美国主流公司：新泽西标准石油（现在的埃克森美孚石油）和纽约标准石油（现在也并入了埃克森美孚石油），这两家公司决定入股阿拉伯的石油生意。这4家控股公司给阿拉伯的企业重新命名为阿拉伯美国石油公司（Arabian American Oil Company），简称阿美石油公司㊟。

随着西欧经济的迅速恢复，以及美国的全球驻军需要保障石油产品的持续稳定供应，市场对石油的需求呈现猛增趋势。1947年，阿美石油公司迅速将沙特阿拉伯的石油产量提高到每天20万桶。阿美石油公司开始大规模建造输油管道以及深水港口，以应对迅速增长的原油需求，来自美国的大批木工、机械工、装配工、技工、钻探工和管理人员涌入波斯湾地区。很快，欧洲出产的新轿车和飞越朝鲜上空的美军战机都用上了沙特的石油。

1947年晚些时候，正当阿美石油公司的生意开始蓬勃起来，同时沙特的石油供应开始对美国在西欧和亚洲的政策发挥重要作用的时候，中东地区地缘政治的巨变似乎对阿美石油公司的运营造成了威胁。美国国务院担心美方支持犹太国家的立场可能会影响阿美石油公

司在沙特阿拉伯的业务，因为阿卜杜勒·阿齐兹国王支持阿拉伯人。让美国国务院众人感到惊讶的是，阿卜杜勒·阿齐兹国王向美国人保证，他不会让这一冲突影响阿美石油公司以及石油生产。国王告诉美方，阿拉伯邻国正在对他施压，要他在区域紧张的局势中切断与美国的利益关系。阿卜杜勒·阿齐兹国王甚至担心自己可能会受到侵略，因为他并不打算与美国划清界限。他请求美国国务院帮助他巩固边境安全，防止可能发生的侵扰。当时，阿卜杜勒·阿齐兹国王每年能够从阿美石油公司的合同中获得大约1 500万美元的收入，他不希望这一前途大好并不断增长的商业关系遭到地区政治的损伤。注实际上，当时阿卜杜勒·阿齐兹是希望进一步“加强与美国在军事和经济上的关系”。注

阿卜杜勒·阿齐兹的表态让美国人没有理由担心自己支持巴勒斯坦犹太人会有什么问题。1946年，阿卜杜勒·阿齐兹国王给美国总统杜鲁门写信，对于美国支持十万犹太人移居巴勒斯坦的态度表示忧虑。国王认为犹太移民人群会不断地扩大，并越过巴勒斯坦边境，一直蔓延到中东其他地区。根据当时的美国大使的回忆，国王在信中说：“阿拉伯人不反对在巴勒斯坦境内地中海沿岸建立一个犹太人定居点。阿拉伯人最为担心的是，一旦犹太人建国并将领土延伸至巴勒斯坦大部分地区之后，他们肯定会继续寻求更多的生存空间，后果不堪设想。”注

将沙特的石油销往国际市场是一项丰功伟绩。当初，美国人与阿卜杜勒·阿齐兹国王开始谈判时，中东地区的石油专家已经将沙特阿拉伯划归毫无产油可能的国家之列。是美国团队在沙特的最后一次钻探保住了整个项目，让它免于被旧金山的管理层永久搁置的命运。第二次世界大战几乎让石油生产全部停滞。这几家美国公司需要有相当顽强的精神与前瞻性，才会坚持留在世界另一端的这个不发达的国家，在贫瘠的土地上忍受着恶劣的天气条件，继续冒险投资。美国人就这样远渡重洋，运来钢铁、机械和研发的产品，持续引入新的人才和技

术来帮助他们克服困难，建立并重整他们的公司实体以提供资金，并且在沙特严苛的宗教激进主义文化的限制中工作。

就在美国人抱怨、劝诱，并越发执迷于改变沙特经济状况中尚未实现现代化的因素时，苏莱曼和沙特王室中的其他执政者也开始着手打造一个强大的石油产业和一个强大的沙特阿拉伯。美国人认为沙特人都是消极参与者，沙特人可能也并没有做出足够的努力来消除美方的这一错误印象。又或者，沙特人反而将它视为一种优势。

*

当美国人把上帝赐予阿卜杜勒·阿齐兹的礼物从地下开采出来的时候，国王本人的胃口也在逐渐增大，他希望能够给臣民更多的赠予。如今，苏莱曼的床底已经完全装不下整个国库了，国王想要的改变也无法再通过以往的形式付诸实施。他看到美国人只是为了自家公司就在达兰大兴土木——给油田工人建造大型居住区，给公司管理人员和地质学家建起办公楼和住宅楼，他们还建了一座机场、一家医院，以及一个给所有设施供电的发电厂。现在他手里也有钱，他也想得到这些东西——而且不止这些——给他的妻子和子孙后代享用。他想要一座围墙坚固、有室内下水道系统和电灯的宫殿。他想要在他的都市里建起一家医院、一所学校和一座宏伟的清真寺。

他昔日征战四方、统一阿拉伯的时候，手中并没有比枪支更先进的武器。而且直到20世纪40年代，驾车横穿阿拉伯仍然是不可能的，因为这个国家没有平坦的公路。他知道这是一个难题。金钱不断地流入阿卜杜勒·阿齐兹的国库，他要花掉它们。他希望让他自己、他的后代和他的国民享受到奢侈的现代化生活。恰好，他的家门口就有一家美国公司迫切地想得到这个机会，在沙特阿拉伯为国王建起他想要的一切。

---

1. Holden and Johns, 106.
2. Holden and Johns, 107.

3. Thomas C.Barger, *Out in the Blue: Letters from Arabia 1930–1940*(Vista, California: Selwa Press, 2000), 104.
4. Anthony Cave Brown, *Oil, God, and Gold*(New York: Houghton Mifflin Company, 1999), 48.
5. Tim Barger, interview with the author, June 1, 2017.
6. Lacey, *The Kingdom*, 239.
7. Tim Barger, interview with the author, June 1, 2017.
8. “Americans Get Oil Concession in Arabia; Transformation of Desert Life May Result,” *New York Times*, July 15, 1933.
9. Standard Oil of California, *Desert Venture*, produced by Robert Yarnall Richie, 1948.
10. Fred A.Davies: An Inventory of His Papers at the Minnesota Historical Society, http://www2.mnhs.org/library/findaids/01049.xml?.
11. Chevron: history, http://www.chevron.com/about/history/1927/.
12. 1英尺约为0.3米。——编者注
13. 1英里约为1.6千米。——编者注
14. Wallace Stegner, “Discovery! The Story of Aramco Then,” *Aramco World*, 19:1, 1998, http://archive.aramcoworld.com/issue/196801/discovery.the.story.of.aramco.thenchapter.1.contact.htm.
15. Aileen Keating, *Mirage*(New York: Prometheus Books, 2005).
16. Daniel Yergin, *The Prize*(New York: Free Press, 2009), 273.
17. Lacey, *The Kingdom*, 236, 237.
18. Anthony Sampson, *The Seven Sisters: The 100-Year Battle for the World’s Oil Supply*(New York: Bantam Books, 1991),111.
19. Holden and Johns, 67.
20. 军情六处是英国陆军情报六局的简称，是英国对外的情报机构。——编者注
21. Tom Carver, “Diary,” *London Review of Books*(34:19), October 11, 2002, 42–43.
22. Holden and Johns, 119.
23. Lacey, *The Kingdom*,245.
24. Tim Brady, “Profile of Fred Davies,” *Minnesota*, April/March 2006, http://www.minnesotaalumni.org/s/1118/content.aspx?sid=1118&gid=1&pgid=1500.
25. Lacey, *The Kingdom*, 246.

26. Barger, 15.

27. 华氏度=32+摄氏度×1.8，摄氏度=（华氏度–32）÷1.8。——编者注

28. Yergin, 281.

29. Barger, 28.

30. Ibid., 26.

31. Ibid., 29.

32. Yergin, 281.

33. Barger, 14.

34. Yergin, 283.

35. Holden and Johns, 120.不同资料显示的数字不尽相同，不过都表达了同样的意思——这口油井的产量一直在增长。

36. 1平方英里约为2.59平方千米。——编者注

37. Lacey, *The Kingdom*, 256; and Holden and Johns, 121.

38. Yergin, 284.

39. 杜立特空袭是第二次世界大战期间太平洋战争中美军对日本本土实施的首次空袭，于1942年4月18日开始。——编者注

40. 1加仑约为3.79升。——编者注

41. William E.Mulligan, “Air Raid! A Sequel.” *Aramco World*, 27:4 (1976), 2–3.

42. Yergin, 285; Thomas Lippman, “The Pioneers,” *Aramco World*, 55:3 (2004), 14–21; and Wallace Stegner, “The Frontier closes,” *Aramco World*, 21:4 (1970), 9–21.

43. 因1988年“阿美石油公司”改名为“沙特阿美石油公司”，此处说明：文中的两个名称均指同一家公司。——编者注

44. Confidential Aramco Memorandum, undated, National Archives, ARC 2071559, Box 213 Folder 3; and “Ambassador Childs to the Secretary of State,” December 4, 1947, RG 59, NA, 890F.00/12–447.

45. Memorandum by the Director of the Office of Near Eastern and African Affairs (Henderson) to the Secretary of State,Washington, January 26, 1948.FRUS 1948, V:I 217–218.

46. Childs, 149.

二
沙特人的石油生意经

J.赖夫斯·蔡尔兹大使刚刚抵达沙特阿拉伯东海岸古老的港口城市吉达，就被潮湿的气候吓了一跳，据他所说：“以前从未经历过的热浪一波波地向我袭来，我仿佛站在一个敞着口燃烧的大火炉旁边。”(注)早在1932年，加州标准石油公司就已经派遣美国人到沙特阿拉伯，但是直到1946年6月末，美国才正式向沙特王国派驻了一位大使。蔡尔兹到任时，沙特家族与美国商人之间的关系正处在紧要关头。阿美石油公司的业务在“二战”后开始迅速扩大，以满足西欧国家和美国的全球军事行动对于石油日渐增长的需求。公司和沙特的金库都收入了大量财富，可是这反而加剧了在商言商的美国企业与雄心勃勃的沙特王国之间的冲突。

踏上吉达机场“被一望无际的黄沙和岩石”包围着的“简陋跑道”之后，蔡尔兹大使的外交技巧很快就要接受考验了。他及时来到沙特，刚好可以修复美国商人和沙特方面的友好关系的缺口，沙特方面对美方不满的主要人物就是阿卜杜拉·苏莱曼，有时也会涉及沙特家族的成员。(注)在接下来的30年里，性格各异但恪尽职守的美国外交官们不间断地从中调停，为双方提供便利，有成功，也有失败。来自美国国务院的这群人始终把注意力集中于他们来到沙特的唯一真实目的：不间断地向工业世界与“冷战”机器输送石油。

冬天即将来临时，蔡尔兹曾经希望能享受到凉爽的海风，可事与愿违。这座城市靠近红海，因此格外潮湿，似乎用手抓一把空气都能挤出水来。每天，蔡尔兹都从大使馆的阳台上眺望远方那片向他召唤的碧蓝海水。游泳是不可能的，并不是因为当地风俗要求人们不管天

气多热都要把自己从头到脚包起来，身为美国人也不能违反；而是因为岸边水域有鲨鱼和海狼出没。这些残暴的生物在远近游弋，等待着满身大汗、疲惫不堪的人类毫无戒心地跳进水里。

大使擦了擦微秃的前额上的汗，就着桌上一杯温水又服下一片盐片。1948年（他到任吉达两年后），在大使馆里安装的空调系统能做的只是抵挡扑面而来的湿热。为了避免慢性脱水，使馆的所有工作人员每天都至少要吞下12片盐片。[注]

与沙特人，特别是王室要员打交道，就和对抗当地气候一样具有挑战性。沙特人的日程表与西方人的完全不同。事情从来不会按时发生。约好的会议可以被推迟数日，甚至数周，即使是国王亲自要求的接见也不例外。每一个承诺真的都是“印沙安拉”——听凭天意。在蔡尔兹看来，这不是一句宗教祈愿，而是一种万能借口。要想弄清楚沙特王室中层层交错、环环相扣的权力关系几乎是不可能的，但是蔡尔兹逐渐意识到，无论他跟哪位王子或者顾问谈过，只要不是国王本人直接向财政大臣交代的事情，那就仍然有商量的余地。

作为一名职业外交官，蔡尔兹以前也接到过类似的棘手任务，但是他目前接到的这份差事尤为困难，因为蔡尔兹是美国往这个国家派遣的第一位大使。他将为美国与沙特阿拉伯的关系定下基调。[注]

蔡尔兹性格古怪，并且一味坚持在自己所派驻的国家“与那些不那么传统的圈子打成一片”，而这也让他在美国国务院的形象并不十分讨喜。他在外交部门的职位一直不高，直到他在布加勒斯特的美国大使馆任职期间撰写的一些经济报告引起了当时近东地区事务部主管华莱士·默里的注意。[注]1930年，蔡尔兹终于被提拔为二等秘书，并被派驻开罗的“美国领事馆”。

在中东，蔡尔兹使用的非传统外交手段最终得到了认可，被视为一种有效的外交手段。他“作为第一个愿意费心与埃及人交朋友的外交官，在开罗很有名气”。“二战”期间，他在伊朗和摩洛哥工作。1946

年，他被派往沙特阿拉伯担任大使。蔡尔兹在回忆录中说“吉达”，也就是新建美国使馆的所在地，“被困在难以忍受的酷热之中”。

“他们迫切地恳求我接受这个职位。”蔡尔兹说，因为吉达的美国使馆“缺少最基本的生活必需品，这一点众所周知”。蔡尔兹接受了这个任命，成为美国驻沙特阿拉伯的第一任大使。

每一次与王室成员或政府雇员打交道的经历都向蔡尔兹印证了在中东“交朋友”的价值。在沙特阿拉伯，办成一件事的最佳手段是采取先礼后兵的策略。第一次被阿卜杜勒·阿齐兹国王召见的经历让大使见识了一整套礼仪——此前在埃及、伊朗和巴勒斯坦地区工作过多年的他也从没经历过。当蔡尔兹从吉达条件简陋的小机场起飞，经过颠簸的飞行，终于抵达利雅得的王宫之后，他第一个要见的是王室御用的裁缝。那位裁缝为他量了衣服尺寸。一天之后，蔡尔兹拿到了一件白色长袍、一块用来盖在头顶的方巾，以及一个用来固定那块红色格子头巾的头箍。这套服饰是阿卜杜勒·阿齐兹国王送给他的礼物。蔡尔兹也了解到，以后再拜访王宫时，他都应该穿上这套衣服。他之前接到的所有任务里都不包括更换服装这一项。不过，蔡尔兹坚决认为自己应该与沙特人打成一片，而合适的衣装能够帮助他深入这个未知社会的内部。60年后接替蔡尔兹的詹姆斯·B.史密斯大使同样也会穿上当地传统服装与沙特东道主欢聚，他给蔡尔兹的故事添加了更多细节。“他们确实给他隆重地打扮了一番，”史密斯大使说，“他被告诫说，任何时候都不能够转过身背对着国王。于是他进宫呈上委任状之后，便倒退着离开，结果踩到了自己长袍的下摆，摔了个四脚朝天。”[注]蔡尔兹遵循沙特朝廷传统礼仪的意愿比他的笨拙更令人印象深刻。国王和蔡尔兹的关系因此开始密切起来。

之后进宫拜访时，飞机还没在利雅得落地，蔡尔兹就已经不假思索地脱掉一本正经的西式套装，换上了飘扬的长袍。当然，美国国务院里也并不是人人都愿意这样做。蔡尔兹第一次带着助理国务卿乔治·

麦吉从华盛顿飞往利雅得时，蔡尔兹在降落前就开始换装了。看到这位美国外交官穿上外国服装，麦吉勃然大怒。

于是，蔡尔兹解释说："只要我还是大使，我就要尊重国王的意愿，以便更好地为我的国家的利益服务。如果华盛顿方面有不同看法，我会提出辞职。"

麦吉将穿戴长袍和头巾视为一种侮辱，并一直"怒气未消"。不过，当他和蔡尔兹抵达王宫，并接受了裁缝量身之后，他慢慢消除了抵触情绪。蔡尔兹回忆起麦吉看到自己身穿阿拉伯服装时的反应，"衣服送来之后，我看到他用一种崇拜的眼神看着自己，我费了好大力气才忍住没有笑出声"。

两天后，麦吉过来为他此前的愤怒道歉。两人即将分别的时候，麦吉友好地搂着蔡尔兹的肩膀说："你是对的，是我错了。"尊重沙特的礼仪显示出对国王的尊敬，入乡随俗带来的好处远远大于拒不接受。[注]

蔡尔兹本人就这样在将近4年的任期中与国王培养起了——据他自己形容——"非比寻常的亲密"友谊。

*

沙特石油开始改变全球石油市场的时候，新的收入来源也开始改变沙特阿拉伯。于1933年初次签订的石油特许权协议让沙特阿拉伯能够得到一笔一次付清的费用，同时协议还规定，沙特会从阿美石油公司出售的沙特石油的营业收入中提取特许权使用费。"二战"后，在石油产量猛增之前，沙特政府的主要收入来源是税收及穆斯林一年一度的麦加与麦地那朝圣（"哈吉"）所带来的收入。但突然之间，1946年这一年，阿美石油公司向沙特王室支付的费用数额比此前历次"哈吉"带来的收入总和还多。沙特阿拉伯预计每年会从阿美石油公司的特许权协议中收到大约1 500万美元，不过其中的760万美元是石油销售的特许权使用费，所以具体数额会随着市场变化而浮动。[注]

阿美石油公司把一部分自得利润用于在沙特阿拉伯建造经营所需的基础设施。国王给阿美石油公司完全的自主权去按照需求开发达兰周边人烟稀少的地区。只要美国人不去打扰沙特其他地区居民的传统生活，阿卜杜勒·阿齐兹就允许美国人随心所欲地经营。阿美石油公司修建了公路、港口、机场、公司总部、住宅区，以及为美国工人服务的基础设施和供阿拉伯工人居住的宿舍。这些项目中的大多数被外包给了一家总部在旧金山的建筑工程公司——柏克德。几乎在一夜之间，达兰就从一个小村庄变成一个现代化的西方居住区。20世纪50年代初的公司录像资料上展示了一个淡水游泳池、一个高尔夫球场、美国员工的乡间别墅，还有网球场。沙特阿拉伯拥有的现代化设施，比如更好的机场和更快的飞机，也让詹姆斯·特里·杜斯这样的阿美石油公司高管的工作变得容易了一些。

杜斯1939年加入阿美石油公司，担任副总裁，但是在1948年之前，作为阿美石油公司政府关系及公共关系部门的主管，他的大部分时间都在华盛顿特区度过。“他时时刻刻都有操不完的心。”[注]杜斯生于英格兰，儿时移民美国，在科罗拉多州长大。他曾在科罗拉多大学研读地质学，“一战”期间在化学战部队服役。后来他加入了得克萨斯石油公司，并担任过南美一家分公司的总裁。像很多石油集团的高级管理人员一样，在“二战”期间，他暂时离开自己供职的公司（也就是阿美石油公司），去战争石油管理部门服务。20世纪40年代末，当他返回阿美石油公司重新开始全职工作时，他已经在华盛顿积攒了很多很有价值的人脉。

杜斯形容自己“只是一个乡下小伙子”，但是跟他共事过的沙特人和美国外交官都非常清楚他是一个一直在“未雨绸缪”的战略家。回顾往事，他认为阿美石油公司早期面对的那些挑战很能“激发智慧”，虽然他当时的信件显示出他对沙特人和美国国务院人士的极度绝望。杜斯在阿美石油公司成立之初就曾与很多古怪的美国人一同前往沙特阿拉伯开拓资源，并且成为沙特人与美国人关系发展过程中的常客。

杜斯去世时，同事威廉·马利根对他的形容是“谨慎而朴素”。他的相貌看上去非常慈祥，他的“面容和身材就像是一个头发稀少的丘比娃娃”，而且“眯起的小眼睛里闪烁着快乐的光芒，会让人想起圣诞老人”。他的妻子艾薇可能比他还要稀奇古怪。艾薇在南美与詹姆斯相识，由于经常跟随丈夫到中东地区，她开始沉迷于伊斯兰教的一个神秘的教派——苏菲派。她不仅自己修行，还成为一名灵魂导师，一生中培养的学生多达400人。注

20世纪40年代，随着阿美石油公司的发展，沙特阿拉伯出产了更多石油，而石油就意味着财富。国王和他的政府都知道这一点。他们也知道，虽然沙特阿拉伯幸运地拥有宝贵的天然资源，但是国家并未实现工业化，也缺少现代化的基础设施。全国大部分人口都没有受过教育，也没有进入现代化的生活。沙特阿拉伯的优势在于，与其他国家相比，它更能认清自身的强项和弱点。20世纪40年代，沙特阿拉伯没有一家国内企业可以修建铁路、发电站及港口，但是它可以用石油产业支持商业项目以吸引外国供应商。假以时日，王国可以利用其资产吸引全世界的公司前来提供最好的服务，甚至可以在某些领域扶持本国的企业。不过在20世纪四五十年代，沙特人还是寄望于一家最方便的供应商，以求它能带领国家进入现代化：这家供应商就是柏克德。很快，柏克德在为阿美石油公司扩大基础设施规模的同时，也开始为阿拉伯进行现代化建设，因为他们有了一个新客户：沙特家族。

沙特王室把新获得的财富用于发展建设——于公于私皆有。王室挪用一部分资金来为自己建造宫殿和宅邸，政府也大张旗鼓地发展公共事业。这些建设项目吸引了更多的美国人到沙特，尤其是建筑工程师和管理人员。沙特人委托他们建造医院、公路、学校，并在利雅得和吉达建造市政府大楼。他们甚至还下令为麦加的朝圣者建立一处检疫隔离区。沙特人想拥有一座现代化机场、很多酒店和餐厅，把四处坐落着土坯房的利雅得变成一座现代化都市。

就连沙漠地带都难以摆脱石油工业给沙特阿拉伯带来的巨变。柏克德的建筑队伍在巨大的沙丘之间拓荒，平整地面，为建造连通阿拉伯半岛东西两段的铁路和公路做准备。公司还完成了泛阿拉伯输油管道的施工方案。这条全长1 068英里的大型全新输油管道将会把沙特的石油通过伊拉克直接输送到地中海沿岸的港口。但是沙漠地形有其特殊的难题——柏克德之前建造输油管道时，从未把驼队当作交通运输工具。柏克德之前也从来没有遇到过以游牧为生的贝都因人部落，这些贝都因人有时候会拔剑攻击输油管道，或者在距离管道很近的地方点起篝火。这非常危险，因为明火可能会引燃石油。(注)

阿卜杜勒·阿齐兹国王非常想在首都利雅得和东部港口城市达曼之间修建一条全长将近400英里的铁路。1946年，苏莱曼的金库里有1 000万美元左右的石油开采使用费，国王很想把这笔钱花掉。苏莱曼第一次向柏克德公司展示这个方案的时候，副总裁范·罗森达尔马上对项目的可行性表示怀疑。工程师们需要在偏僻的岩石地带开凿很长的距离，把和小山一样高的沙丘夷平，还要避开熔岩地。不过，当柏克德的首席执行官斯蒂夫·柏克德从旧金山总部亲自前去进行合约的谈判工作时，直接与他商谈的是阿卜杜勒·阿齐兹国王本人。斯蒂夫·柏克德知道，这个铁路项目意义非凡。

在阿卜杜勒·阿齐兹统治阿拉伯之前，这个地区仅有一条建于奥斯曼时期的铁路，连接阿拉伯半岛和巴格达。不过，在“一战”期间，麦加的谢里夫及其英国同盟在一次袭击中将这条铁路炸毁了，那次袭击后来在电影《阿拉伯的劳伦斯》中有过戏剧化的重现。“一战”后，麦加的谢里夫曾是阿卜杜勒·阿齐兹和他的部队东征阿拉伯时遇到的最后一个对手。一条新的铁路，即使不可行，也会巩固国王的统治和国王造福人民的能力，是一个具有象征意义的重大举措。虽然技术方面困难重重，但斯蒂夫·柏克德离开沙特阿拉伯时，对于公司的发展前景兴奋不已。

泛阿拉伯输油管道是柏克德公司自“博德水坝”（后来更名为胡佛水坝）以来最大的项目，也是“一次史无前例的巨型铺设工程”。

“在中东的计划上，”斯蒂夫·柏克德回忆道，“我不由自主地预感到，巨大的机会正在来临，并指向这个美国公司有史以来承接的最大的自然资源建设项目。”[注]柏克德是继阿美石油公司之后第二个被国王和他的大臣们请到沙特的公司。它在工程、项目管理和基础设施建设方面的专长对于一个连最基本的现代化设施都匮乏的国家来说至关重要。

柏克德在沙特阿拉伯的业务实际上更像是首席执行官的第二份职业。斯蒂夫·柏克德的父亲沃伦·柏克德是一个通过自力更生开创命运的人——至少他自认如此，这一点与阿卜杜勒·阿齐兹很相似。1906年，旧金山的大地震和火灾将城市夷为平地之后，他成立了一家建筑公司。曾经在铁路行业工作多年的沃伦买了一台老式蒸汽挖掘机，在机器一侧印上“W.A.柏克德公司”的标记，便着手创业，开始打造这家最终位列美国最成功私人企业的公司。[注]之后的20年间，加州一直在蓬勃发展，沃伦·柏克德的建筑公司修建了高速公路、铁路、水坝和灌溉项目。斯蒂夫·柏克德是在父亲的公司发展的鼎盛时期长大的，一直享受着这份家业带来的富足生活，他长大后便加入了父亲的公司。

在公司任职初期，斯蒂夫·柏克德主要参与的是输油管道项目，后来柏克德公司（连同另外5家建筑公司）中标参与胡佛水坝建设工程之后，他便作为行政总监加入该项目。这个项目庞大到让柏克德公司此前的所有项目都不值一提。然而，惊人的规模却激发了斯蒂夫·柏克德去承接更大的项目的野心。在父亲（赴俄国出差期间因胰岛素休克）去世之后，斯蒂夫·柏克德接手公司管理权，很快从加州标准石油公司等大型石油公司手里得到了兴建输油管道、炼油厂和化工厂的合同。“二战”结束以后，柏克德公司的总收入达到1亿美元，并且开始寻觅海外市场。

斯蒂夫·柏克德认为，沙特阿拉伯正是公司想要的客户。他希望柏克德公司避免接手那些繁重的基础设施建设项目，因为他亲眼看到这类项目在战后成了很多建筑公司的沉重负担。公司不想有巨大的成本投入，而只想接他们想做的项目。他们要找的是那种可以为大型项目提前付款的“甜心”客户。柏克德告诉手下的高级员工：“我们做的不是建筑工程生意，我们做的是赚钱的生意。”注

整个20世纪40年代，斯蒂夫·柏克德持续关注着加州标准石油公司在沙特阿拉伯的举动。实际上，在1943年，柏克德就为加州标准石油公司建设了一条输油管道，将巴林的炼油厂与沙特阿拉伯港口城市拉斯坦努拉连接。1946年，加州标准石油公司（此时已经作为阿美石油公司的沙特业务部门运营）被斯蒂夫·柏克德列于未来“甜心”客户名单的首位。他和罗森达尔创立了一个专门的分支机构——柏克德国际有限公司（IBI，以下简称柏克德国际）——专注于中东地区的项目。

柏克德国际的高级管理层的名片还没来得及印好，斯蒂夫·柏克德就已经飞往沙特与阿美石油公司的管理层讨论泛阿拉伯输油管道项目了。其间他了解到，沙特政府仅1946年一年就向阿美石油公司收取了高达1 000万美元的石油特许权使用费。沙特阿拉伯的石油业即将腾飞。在斯蒂夫·柏克德看来，沙特的国库里肯定有钱要花，沙特人对于现代化建筑的需求也会持续一段时间。对斯蒂夫·柏克德来说，这简直是天作之合。柏克德国际会为阿美石油公司建造有史以来最大的输油管道，同时还能从沙特政府手里拿到一些基础的建筑项目，沙特政府的需求是无止境的，其资金来源也非常可靠。

沙特阿拉伯聘用柏克德国际来建设首个公共工程项目，双方达成默契：未来还会有更多来自王室与政府的项目。沙特阿拉伯在建筑项目上花钱大方又爽快，经常一下子花光当月的石油特许使用费，然后靠预支下个月的使用费来支付不断增长的开销。而美国人，无论是新派驻的外交使节，还是柏克德国际及阿美石油公司的管理层，则对沙特家族迅猛的消费升级越发感到担忧。在当时的历史阶段，沙特阿拉

伯王室的财富与政府的财富是不分彼此的。一方面，使用费刚刚汇入阿卜杜拉·苏莱曼的钱箱，他就马上把钱划到皇室委托的各个建筑项目上；另一方面，一些王室成员还要柏克德国际为他们建造浮夸的新宫殿，用来取代家族几十年前征服利雅得之后就一直在沿用的土墙宫殿。

柏克德国际从沙特家族得到的第一个机会——4年之内完成铁路建设项目，开出的账单高达5 000万美元。铁路通车之际，柏克德国际已经深入参与了沙特的基础设施建设。1949年年末，柏克德国际手里受沙特委托进行的在建项目和未来项目列表可谓令人惊叹：铁路、高速公路、发电厂、医院、卫生设施和酒店。柏克德国际认为沙特的公建计划肯定能够为公司带来利润，因为公司承接的业务在沙特王国几乎处于垄断地位。然而，到了该清付账单的时候，沙特家族却根本不是斯蒂夫·柏克德设想中的那种"甜心"客户。

回看柏克德与沙特政府之间的关系，不欢而散似乎是预料之中的。阿美石油公司通过在多个项目——特别是工人培训项目——上加大投资来巩固沙特人与美国人之间的关系，但是柏克德与阿美石油公司不同，他们与沙特人的关系似乎从未走上正轨。第一单数额为1 700万美元的合同墨迹未干，问题就开始出现，让远在旧金山总部的总裁范·罗森达尔和首席执行官斯蒂夫·柏克德头疼不已。最先表达不满的是柏克德国际驻吉达的项目经理汤姆·博尔曼。

"我们这边有些麻烦，"1949年10月，博尔曼直接给首席执行官写信说，"我认为情况相当严重，而且已经发展到了难以解决的程度。虽然我们为了配合法赫姆先生（苏莱曼的副手，也是博尔曼在沙特的对接人）做出了很大的让步，但我们的关系在过去的5个月里还是在持续恶化。"注

据大多数人说，汤姆·博尔曼为人正直，但是很不适合在这个文化差异极大的地方负责柏克德国际的业务。博尔曼是一个诚实、坦率的人——这种品质也让美国大使J.里夫斯·蔡尔兹对他颇为赏识，但是与

一贯行事诡秘、含蓄的沙特人打起交道来，这种性格并不会起到好作用。1948年年末，博尔曼发现沙特阿拉伯还欠柏克德国际100万美元。他立刻去拜访了财政大臣，并向他询问欠款的去向。苏莱曼向后靠在椅背上，微笑着解释说，国库把那笔钱留下了，作为柏克德国际应该向沙特政府支付的“所得税”。注

博尔曼知道，苏莱曼是国王完全信任的人，所以把这件事上报给沙特国王也没什么用。于是，他向柏克德国际的高层告了状。博尔曼认为他绕开不妥协的沙特人是一个务实的决定，但是沙特人却认为这是他的性格缺陷。在他们看来，博尔曼似乎缺少狡黠、智慧和灵气——这些都是与他对接的沙特人非常看重并尊重的品质。苏莱曼和他的副手们看穿了博尔曼的弱点，就开始轻蔑地对待他。

起初，斯蒂夫·柏克德和总部的其他高层还在犹豫是否要把建筑项目和拖欠款项的问题归罪于沙特方面。但柏克德国际是第一家在沙特阿拉伯拿下巨额合同的工程建筑公司，斯蒂夫·柏克德无论如何都不希望惹恼沙特人并失去公司垄断的地位。他与罗森达尔把博尔曼的信拿给约翰·罗杰斯看，罗杰斯是一名很有前途的管理人员，柏克德第一次到沙特阿拉伯去的时候，他也在随行队伍中，算是首席执行官的亲信。

罗杰斯告诉罗森达尔和斯蒂夫·柏克德：博尔曼自己才是麻烦所在。罗杰斯到沙特阿拉伯去对博尔曼的工作进行了一次考察，然后汇报说：“吉达的情况仍然在恶化，因为汤姆态度消极，也没有什么影响力，但主要还是因为他妻子对于很多项目发表了太多议论。”注

斯蒂夫·柏克德催促罗杰斯提供更加确凿的证据，罗杰斯说：“汤姆·博尔曼作为一名项目经理，试图管控项目的每一个进程，完全没有考虑同事和政府官员的意见，而且他太受他妻子的影响了。”注

据说，博尔曼的妻子经常酗酒，喝醉之后就开始胡说八道。罗杰斯说，博尔曼听了太多他妻子吹的“枕边风”。罗杰斯认为博尔曼的错

误在于，没有控制他妻子的酗酒问题，且听从了她的建议。罗杰斯警告说，如果酗酒的问题被沙特人发现，博尔曼可能会被驱逐出境，更不用说公司会因为违反了这一宗教禁忌而遭到指责了。实际上，不知道罗杰斯是否注意到了，1949年，在吉达和达兰这些城市是允许非穆斯林的外国人饮酒的。从1952年开始，外国人在沙特境内喝酒才会惹麻烦。禁酒令是1951年中的一次事故引发的。当时，阿卜杜勒·阿齐兹国王19岁的儿子米沙阿勒到英国领事西里尔·奥斯曼位于吉达的官邸参加聚会。奥斯曼这样的外国人通常会在这些场合用酒精饮料招待客人。那天，米沙阿勒王子突然狂躁起来，并离开了宴会现场。他回来的时候，已经喝得大醉，还带着一把枪，他朝奥斯曼开枪，把他打死了。最后米沙阿勒入狱了，但是保住了性命。第二年，阿卜杜勒·阿齐兹下令禁止外国人携带酒精入境。[注]

博尔曼夫妇的这些罪名促使公司高层做出了决定。博尔曼申辩过，他抗议罗杰斯“故意跟他过不去”，但是罗森达尔的一次巡查终止了博尔曼的前途。[注]

“总体来说，”罗森达尔在从中东返回的途中告诉斯蒂夫·柏克德，“那边的情况就是一人独大，他在经手别人的款项时，完全无视公司的规章制度和必要流程。撤换管理人员刻不容缓，而且我们已经着手去做了。”[注]

博尔曼在和妻子被调离沙特阿拉伯之后便辞了职。管理层派遣了另一位高级管理人员到沙特阿拉伯负责管理柏克德公司在当地的所有项目。他是斯蒂夫·柏克德的好友，名叫C.斯特里布林·斯诺德格拉斯。他名字里面的字母C是科尼利厄斯的缩写，不过大家都叫他“斯特里布斯”。

斯特里布斯曾经是一名海军军官，1922年在美国潜艇学院学过石油处理工程。不过他真正的专长是与那些管理石油公司的人一起工作。经历4年海军生涯之后，他移居伦敦，为几家主要的石油公司——

包括加州标准石油公司——担任顾问，提供咨询服务，也因此与斯蒂夫·柏克德相识并成为朋友。

“二战”爆发后，斯特里布斯回去为海军效力，不过这一次的地点是在安全的华盛顿情报机构。1942年，他离开海军，到战争石油管理局担任外国石油供应部门的主管。战争石油管理局是一家政府机构，主要任务是协调石油供给以满足“二战”期间美国军方与民众的需求。阿美石油公司的副总裁詹姆斯·特里·杜斯当时也在战争石油管理局的外交部门服务，在华盛顿就与斯特里布斯熟识。在为政府效力期间，罗斯福总统的内政部长，“石油沙皇”哈罗德·伊克斯派斯特里布斯去执行一项绝密任务：调查全世界的石油储量。为完成任务，斯特里布斯与地质物理学家埃弗里特·德高伊尔一起在沙特阿拉伯的沙漠地区艰难行进，尝试估算沙漠下面到底蕴藏着多少石油，并且思考美国该如何把它们运用到战争中。㊟

在沙特的沙漠中度过的3个星期让斯特里布斯确信，沙特阿拉伯的石油在未来将会成为美国国家安全的重要组成部分。在他的报告中，斯特里布斯建议美国政府全力开发沙特的石油资源。斯特里布斯的好友斯蒂夫·柏克德请他出任柏克德国际的副总裁，并派他前往沙特阿拉伯，担任柏克德国际与沙特人之间的主要协调人。柏克德在给阿卜杜拉·苏莱曼的信中介绍斯特里布斯是“负责沙特政府与柏克德国际之间的关系及所有事务的管理层代表，管控沙特阿拉伯王国境内以及其他地区所有相关的运营工作”。㊟

有传闻说斯特里布斯实际上是中央情报局的间谍，不过实际上他可能只是中情局的一名线人，在经营传统业务的同时给情报部门提供一些信息。没有人知道是谁招募斯特里布斯为情报部门工作的，不过斯特里布斯在“二战”中及“二战”结束后在海外工作期间，很可能与战略情报局——中央情报局在“二战”期间的前身——有联系。战略情报局特工，后来继续为中央情报局效力的威廉·埃迪这段时间也在阿美石油公司工作，中情局在与美国国务院有密切关联的大公司内安插人员

的情况也并不罕见。在斯特里布斯的文件中，涉及与沙特政府有关的人物和事件时，很多主要参与者，包括沙特的一些重要官员的名字都被《圣经》中的人名，如“马修”“马克”“彼得”等化名代替。[注]

接到依照《信息自由法》[注]提出的信息征询之后，中情局对是否正式雇用过斯特里布斯这个问题的回应是，既不确认，又不否认。但在1951年12月，中情局公布了一份由科尼利厄斯·S.斯诺德格拉斯与一位姓名被隐去的美国政府代表所签署的谅解备忘录。这份谅解备忘录或许跟斯特里布斯在沙特的工作完全没有关系，而是与他随后在华盛顿为政府部门工作的内容有关，甚至也可能与更久以后，他签署这份文件之后不久去从事的独立石油顾问的工作有关。然而，即使在20世纪50年代任职政府部门期间，斯特里布斯仍然在为柏克德国际及其控股公司在沙特的业务提供协助，因此传言一直没有平息。在这份谅解备忘录中，斯特里布斯承认“由于我本人和美国政府之间的特殊关系”，他收到的一些敏感信息或许“会对美国的国家利益，甚至是国家安全，产生不良影响”。

在这份谅解备忘录中，斯特里布斯承诺自己“永远不会泄露、发表或通过文字、行为及其他任何方式透露其中的信息或情报”。[注]这暗示着斯特里布斯可能真的在为中情局收集情报。备忘录表明，他承认“我或我的机构依据政府代表对我的要求而掌握、收集或者获取到的信息关系到美国政府的巨大利益”。无论他与中情局是否有合作关系，斯特里布斯在代表真正的雇主柏克德国际时都呈现出了巨大的热情。他对柏克德国际的真正价值在于他带来的人脉资源。

斯特里布斯的照片经常出现在企业杂志《柏克德简报》上，但是每一次他都戴着墨镜和领结，面带滑稽的窃笑。即使站在相对更矮、更圆润的蔡尔兹大使身边，斯特里布斯也因为裤子鼓鼓囊囊、西服外套太大而显得矮了一截。不管斯特里布斯表面上看起来多么尴尬，他对细节的关注还是让他在职场上获益匪浅。

抵达沙特阿拉伯之后，斯特里布斯发现柏克德国际遇到的麻烦比组织问题严重得多，并且他很快认定，是沙特方面的责任。公司与沙特阿拉伯的合同明确约定，沙特阿拉伯方面会把款项提前汇入柏克德国际的账户，“这样无论何时都会有足够的资金来满足所需的一切开支”。[注]毕竟，斯蒂夫·柏克德的商业计划就是基于那些可以提前付款的“甜心”客户的。可事实上，拖欠款项数额之大已经迫使柏克德国际叫停了一些在建项目，并勒令副财政大臣纳吉布·贝·萨哈承诺立刻向公司支付10万美元和10万沙特里亚尔。[注]

斯特里布斯认为萨哈和财政部答应照办的概率微乎其微。柏克德国际知道沙特阿拉伯手里有钱——毕竟，阿美石油公司也是柏克德国际的客户，柏克德国际能够第一时间得知有多少石油被开采出来并出售给西欧国家或美国军方。在斯特里布斯和柏克德国际的其他人看来，沙特人完全没有能力正确地管理这笔财富，要不然就是实在懒得付钱。不过斯特里布斯有办法除掉这块“绊脚石”。当斯蒂夫·柏克德开始考虑公司是否应该继续为沙特人工作时，斯特里布斯表示了对这个项目的支持。

“虽然眼下的财务状况一片混乱，”斯特里布斯表示，“主要原因是铺张浪费和缺少管理方法——但是我仍然感觉到沙特阿拉伯的项目是我们在中东地区最值得冒的债务风险。”[注]

这个评价证实了斯蒂夫·柏克德对沙特阿拉伯最初的直觉。沙特政府拥有稳定并很可能会持续增长的收入来源。那么，斯蒂夫·柏克德想知道的是，对于目前的局面和迫在眉睫的资金短缺问题，斯特里布斯有什么建议？“财务上的缺口，”斯特里布斯说，“只能通过从阿美石油公司拿到预付款或者从外部贷款来解决。”[注]换句话说，柏克德国际需要完全绕过沙特政府来解决此事。

从根本上来说，斯特里布斯的方案是让美国政府或阿美石油公司预付现金给沙特政府，用于支付拖欠柏克德国际的款项。这样沙特阿拉伯欠的就是阿美石油公司和美国政府的钱——而这两方都是最有手

段逼迫沙特人还钱的，或者即便这笔钱到最后确实很难还上，他们也有足够的资金来免掉这笔债务。巧的是，美国政府恰好有这种放贷业务——当然也伴随着一些相当严格的限制。蔡尔兹大使在听取了柏克德国际关于现金流问题的汇报之后，亲自建议沙特阿拉伯从进出口银行申请一笔贷款，用来支付部分柏克德国际承接的主要基建项目的费用。[注]

富兰克林·罗斯福总统在1934年依照《全国工业复兴法》[注]创立了美国进出口银行。当时它的目的是，资助美国的物资和服务出口到其他国家。从本质上来说，进出口银行的作用是帮助美国公司获得国外合作项目，以刺激国内就业。银行也会为其他国家提供贷款来购买美国产品，因此其设立的原则就包括了能够接受“私人企业无法或不愿接受的信贷和国家风险”。[注]

斯特里布斯假装自己从来没有想到过这个主意，并恳请蔡尔兹大使把这个想法告诉阿卜杜勒·阿齐兹国王。国王立刻任命财务部副部长纳吉布·贝·萨哈负责贷款申请。不过在审核阶段，美国人告诉萨哈，他的申请“写得很糟糕”，并且在1950年1月建议，让斯特里布斯接管贷款申请，以确保能够按时完成。[注]

但斯特里布斯仍然需要小心隐瞒的一个事实是，在准备这份进出口银行贷款申请文件的实际上是柏克德国际，隐瞒的原因是，作为柏克德国际的雇员，斯特里布斯“可能会被认为在这一特殊事件中另有图谋”。实际上也确实如此：贷款会直接用于支付柏克德国际的在建项目。为了给这个提议提供理由，斯特里布斯在申请中把沙特阿拉伯描述为“缺乏任何行政控制和流程的国家”，并且总体来说没有能力管理自己的事务——在他看来丝毫没有。[注]最终，进出口银行贷给沙特阿拉伯1 500万美元来支付柏克德国际的某些项目。

即使有美国政府的贷款，沙特阿拉伯拖欠柏克德国际的款项仍在累积。沙特大兴土木的势头也没有丝毫减弱，柏克德国际甚至需要动

用一部分自有资产来承担运营费用，因为公司始终坚信，沙特阿拉伯绝对有足够的资金来支付柏克德国际的费用。在柏克德国际的业务经理们看来，沙特人只是舍不得把钱交出来。所以，即使沙特政府只支付了欠款总额的一半，柏克德国际仍然续签了一年合同。(注)

不过斯特里布斯并没有把这些项目做完。因为美国政府新成立的国防石油管理局给他提供了一个职位，他在同年晚些时候离开了沙特，前往华盛顿。(注)斯特里布斯后来成了外国石油部门的主管，在任期间仍然与中东地区的许多人保持着联系。(注)

离开之前，斯特里布斯想要做最后一次努力，让柏克德国际的财务状况稳定下来。他安排了一次会议，与斯蒂夫·柏克德和美国国务院的几位成员一起讨论沙特阿拉伯的事务。会上，斯蒂夫·柏克德公然表示了对于“沙特政府的商业操守”的极度不满。他一筹莫展，问乔治·麦吉——就是看不惯蔡尔兹穿沙特服装的那位外交官——柏克德国际继续留在沙特阿拉伯做项目是否是明智之举。斯蒂夫·柏克德希望美国政府能够帮助他直接与沙特方面交涉，并让他们付款。

“我们认为贵司在沙特阿拉伯的业务对于该国的发展以及促进美国在当地的影响和友谊方面做出了重要贡献”是麦吉给出的外交式回复。斯蒂夫·柏克德马上明白，他被拒绝了。麦吉和美国国务院会帮助阿美石油公司，因为他们开采的石油是国家安全的关键。然而，斯蒂夫·柏克德的公司能够从他们那里得到的帮助是有限的。有太多的建筑公司可以取代柏克德国际的位置了。但是阿美石油公司的业务却是独一无二的，并且对美国的战略目标的实现关系重大。

斯蒂夫·柏克德甚至都没有机会按照他设想的那样说到“要求美国国务院向沙特施加压力付清账单”这个话题。麦吉愿意提供的唯一一项协助就是要求进出口银行放宽对沙特阿拉伯贷款的相关条件，“这样其收益可以用于非美元市场”。这对于斯蒂夫·柏克德来说毫无意义，他觉得自己完全是在浪费时间，于是愤然离开了会议室。(注)

由于斯特里布斯已经到政府部门任职，斯蒂夫·柏克德派了另一位柏克德企业的副总裁负责沙特的公共建设项目。厄尔·英格利希在沙特的主要任务就是不断地向沙特人施压，不放过任何一个机会来帮柏克德国际收账。他同时也负责柏克德国际的新合同。最终，1951年下半年，斯蒂夫·柏克德认为，到了必须让沙特人付钱的时候。他亲自飞到沙特阿拉伯与阿卜杜拉·苏莱曼面谈。根据斯蒂夫·柏克德本人的说法，沙特尚未支付的款项包括王储萨乌德宫殿的修建费用、萨乌德豪华房车的费用、费萨尔王子宫殿电力设施的费用，以及其他沙特方面委托柏克德修建的道路、地下水钻探和运输设备的费用。

在会谈中，苏莱曼认为这些都是小钱，不必太在意。可至少那辆房车不是小事情。在1951年，它的造价是6万美元，而且，柏克德国际说，它"是一款极特殊的装备……此前从未生产过，此前也没办法在汽车底盘大小的一块地方实现……这样的房车是前所未有的，我们相信不可能有比它更好的"。房车中配备的一些定制设施包括全尺寸的盆浴、淋浴组合，洗手间里的瓷质坐浴盆，铺满卧室和起居室的地毯，双频无线电，30千瓦的发电机，电话，仆人呼唤铃声系统，以及一个8立方英尺[注]容量的电冰箱。

斯蒂夫·柏克德复述这些细节的时候，苏莱曼只是静静地坐在那里听着这位首席执行官的抱怨。等到斯蒂夫·柏克德终于精疲力竭地结束长篇大论之后，财政大臣用小心谨慎的口吻说，他会"关照"这些费用。同时，苏莱曼说，他希望再订购几样新物品，就好像双方的关系从来没有变得紧张过一样。斯蒂夫·柏克德和陪同他出席会议的经理都目瞪口呆。沙特人已经拖欠了公司很大一笔款项，并且看起来并没有要偿还的意思，他们怎么还能够继续提出新的项目委托？公司的一位副总裁鲁迪·格拉玛特提醒苏莱曼，他们最近购买公司建筑设备的钱还没付，苏莱曼只是笑了笑。

斯蒂夫·柏克德怒不可遏，并发出了最后通牒。他说："除非政府立即履行责任，还清总额为1 500万美元的债务，否则柏克德会中止与

沙特阿拉伯签订的合同。”即使面对着最后通牒，那位财政大臣仍然保持着不为所动的态度，至少在美国人看来如此。

实际上，这个最后通牒也不是柏克德国际真正想采取的措施——至少目前不是。它只是斯蒂夫·柏克德想出的招数，目的是让美国国务院和阿美石油公司向沙特施压。注在新任美国驻沙特阿拉伯大使雷蒙德·黑尔安排的一次会议上，柏克德国际提出了自己的真实诉求。大使召集了厄尔·英格利希、阿美石油公司的代表加里·欧文、苏莱曼，以及萨哈，一起到他在吉达的办公室开会，试图让各方当面解决柏克德国际和沙特阿拉伯之间的问题。

英格利希开门见山地阐述了柏克德国际认定的主要问题。他对黑尔解释说，沙特阿拉伯的收入一直在随着石油产量的增加而持续稳定地增长。英格利希表示，柏克德国际需要直接动用那笔资金来还清沙特阿拉伯拖欠公司的款项。英格利希告诉黑尔，只有各方都同意由阿美石油公司截取沙特应得的石油特许使用费并直接支付给柏克德国际，他们才能满意。注听到这里，阿美石油公司的代表加里·欧文满心怀疑地瞟了英格利希一眼。他说，阿美石油公司无论如何都不会同意这一做法。这个提议在他看来，简直是难以置信。欧文认为，柏克德国际这是在要求阿美石油公司背叛它的重要合作伙伴——沙特阿拉伯。虽然沙特的财政大臣和他的副手就坐在会议现场，英格利希似乎认定沙特方面不会注意或者不会在乎此点。和英格利希不同，欧文已经意识到，沙特人比想象中精明得多，而且阿美石油公司并不想破坏与东道主国家之间良好的合作关系。

一直平静地坐在黑尔旁边的苏莱曼也直接拒绝了英格利希的提议。他知道柏克德国际想要的是什么。焦虑中的英格利希为了捍卫自己的观点，便提醒沙特人和阿美石油公司，事实上，他们之间已经有了类似的协议，阿美石油公司可以直接扣除石油特许使用费作为公司帮沙特人修建铁路的费用。

英格利希这番话刚一说出口，美国外交官小心培养的友好气氛立刻荡然无存。萨哈转向英格利希，勃然大怒，对他大喊："我们错了！我们当初就不该那样做，如果当时我们在铁路项目上展开竞标，那么花费一定会比现在少得多。"注

那一刻英格利希才意识到，他们费尽心思想要诱使沙特人实施一定的财务管控或者至少尽快付清账单的所有努力都是浪费时间。除了未完成的项目，沙特人根本不想继续雇佣柏克德国际。柏克德国际一直在谈判、恳求，甚至威胁说除非政府偿还债务，否则他们会撤出沙特阿拉伯市场。事实证明，沙特人才是真正想要取消合同的一方。

1947年的沙特阿拉伯缺少基本的现代化基础设施。当时，柏克德国际已经为阿美石油公司完成了一些项目，所以1947年的沙特阿拉伯的公共建设项目自然会选择他们。但是到1951年，主要城市已经通电，也建立了交通运输网络。卫生设施、医院、酒店，甚至咖啡馆，已经在利雅得和吉达遍地开花。进一步扩建的设备、方案和后勤储备都已经就绪。在20世纪40年代，柏克德国际的巨大优势在于能够很方便地让沙特方面接触相关知识与人员，但现在，与费用相比，这些已经不那么重要了。

柏克德国际太小看沙特人了。虽然按照西方标准来看，沙特财政部可能确实缺乏经验，但是苏莱曼和萨哈也有自己的一本账，并且非常清楚柏克德国际给他们的账单是多少。他们把沙特建设项目的费用与同类公司在其他国家的项目费用进行对比之后发现，柏克德国际向沙特政府要价较高。而沙特财政部新任命的矿务局主管艾哈迈德·法赫里安排引荐埃米尔·乔治的举动，让一切都再明显不过了。乔治是黎巴嫩裔美国人，是法赫里一位"好朋友"的儿子，最近刚刚成为一家美国公司驻中东的代表，这家公司名叫小迈克尔·贝克有限公司，总部位于宾夕法尼亚州的匹兹堡。乔治能讲流利的阿拉伯语，并且从1949年以来，已经到访沙特阿拉伯很多次。日子一长，他与阿卜杜拉·苏莱曼成

了朋友，并且一直在努力促成沙特财政大臣与匹兹堡的建筑工程公司见面。注

在斯蒂夫·柏克德威胁要取消沙特公建项目合同之前，埃米尔·乔治已经把贝克公司的代表带到吉达去跟苏莱曼、萨哈和法赫里见面了。双方很快开始谈判，由贝克公司继续负责完成柏克德国际的未竟项目及后续维护工作。贝克公司作为一家尚未在中东站稳脚跟且规模较小的公司，愿意以更低廉的价格完成工作，如果沙特人已经购买了柏克德公司的设备则更好。沙特人确实得到了柏克德公司的设备，不过苏莱曼很清楚地告诉斯蒂夫·柏克德，他并不打算为此付钱。注

美国国务院把厄尔·英格利希、加里·欧文、苏莱曼和萨哈召集到一起开会的时候，沙特人实际上已经与贝克公司签订了新的合同。沙特财政部兑现了开放市场竞争的承诺，聘用贝克公司设计并监管新项目的建设，但同时也会雇用其他公司负责实际工程的实施。这些公司有些来自国外，如西德的高文科公司；另一些公司，如本·拉登集团，则是沙特阿拉伯国内的公司。本·拉登集团由穆罕默德·本·拉登创建，他是基地组织头目奥萨马·本·拉登的父亲。该集团与王室有着良好的关系，因而得以快速发展壮大，到20世纪50年代已经成为沙特阿拉伯第三大公司。沙特家族对于穆罕默德·本·拉登的工作非常满意，以至于他们被誉为“国王的御用建筑师”。注 穆罕默德·本·拉登的建筑公司随即接到了大量报酬丰厚的合同，比如扩建和维护麦加的大清真寺，而穆罕默德后来也被阿卜杜勒·阿齐兹的儿子萨乌德任命为政府建设主任。两家人关系密切，连本·拉登的子女，包括奥萨马，都是和阿卜杜勒·阿齐兹国王的儿子与孙子们一起从小玩到大的伙伴。穆罕默德·本·拉登于1967年死于飞机失事，但是他的建筑公司在他几个年长的儿子（不是奥萨马）的管理下继续扩大。公司后来更名为沙特·本·拉登集团，继续在整个中东地区的建筑公司中保持着霸主地位。注

柏克德国际发现苏莱曼已经与贝克公司签约之后别无选择，只能放弃在沙特的公共建设项目。但公司继续留在沙特为阿美石油公司工

作。柏克德公司完成了泛阿拉伯输油管道的建设，这条管道穿越沙特、伊拉克和叙利亚，将沙特的石油输送到地中海港口。泛阿拉伯输油管道一直维持运营到20世纪90年代。柏克德国际努力了几个月想要逼迫沙特人把欠款全部还清，但是英格利希提交给财政部的每一份请款书，都被苏莱曼和萨哈手里的财务报表推翻并拒付。最终，沙特人付清了他们认为的实际欠款，一分钱不多。在一个国王说句话就是法律的国家里，势单力薄的英格利希最终放弃并返回了美国。但是斯蒂夫·柏克德当时并不知道，他跟沙特的缘分还没有了断。石油财富的诱惑实在太大。他和他的公司十年后还会重返沙特，为沙特阿拉伯和阿美石油公司管理并建设第一座大型石油化工基地朱拜勒和延布。对于沙特阿拉伯来说，20世纪50年代的那场争议也并没有对之后增加利润的机会产生影响。

沙特与柏克德国际的交锋虽然简短，但是却非常奏效，并且成为沙特人以后进行生意谈判的模式。沙特阿拉伯清楚自身缺少发达国家的资源，其中包括大规模的人口、受教育人口、资本、信贷，以及本土企业。沙特阿拉伯知道自己大量拥有的是那种令人向往的资源：石油。因为他们缺少其他资源，所以他们没办法自己开采、抽取、提炼、运输或销售这些石油。他们需要请外面的公司开发石油的价值，至少在初期如此。

沙特人把他们的国土下蕴藏的石油资源视为“上帝的恩赐”，但是要将其价值发挥出来，还是要靠人类的才能。在沙特人自己发展出这些才能之前，他们直接从国外把实现石油价值所需的人力资本引入国内。这意味着引入阿美石油公司来管理石油产业，引入柏克德国际以及后来的其他公司来建设现代化的都市和运输网络，甚至还包括引入美国金融顾问来创建现代化的银行系统。他们的招数就是从外边买来自己没有的东西，然后再将其据为己有。在柏克德国际的事件上，这就等于买下该公司的设备，再租赁给其他公司用更低的价格建造更多的宫殿、道路、电站。对于王室来说，这意味着把王子们送往国外，到西方最好的学校——如普林斯顿大学或者牛津大学——去接受教

育。对于阿美石油公司来说，最初它意味着要鼓励沙特工人接受焊工、木工、机器维修和油井工的训练。十年后，它意味着把有前途的沙特年轻人送到国外去上学，学习地质学、石油工程、物流和法律。这些男人——后来也包括女人——毕业后进入阿美石油公司任职，并且一路做到了管理层。有时候，沙特人一旦买下或者引进了自己缺少的东西，他们就能够立即拥有完整的控制权。

但也有些时候，这个过程需要花费将近50年。

---

1. Childs, 137.
2. Ibid., 137.
3. Ibid., 138.
4. Ibid., 20.
5. Ibid., 55.
6. Ambassador James B.Smith, interview with the author, Washington, D.C., January 11, 2016.
7. Childs, 142.
8. Confidential Aramco Memorandum, undated, National Archives, ARC 2071559, Box 213 Folder 3.
9. "Duce, James Terry," William E.Mulligan Papers, Box 1 Folder 17, Georgetown University.
10. Ibid.
11. Laton McCartney, *Friends in High Places*: *The Bechtel Story*(New York: Ballantine Books, 1989), 88.
12. Ibid., 86.
13. "America's Largest Private Companies." Forbes, Forbes Magazine, 2017, www.forbes.com/largest-private-companies/list/.
14. McCartney, 80.
15. "Letter from Tom Borman to Steve Bechtel," October 27, 1949, Box 4 Folder 4, Snodgrass Papers, 06571, American Heritage Center University of Wyoming (AHCUW).
16. McCartney, 89.

17. “Letter from John M.Rogers to Steve Bechtel,” December 4, 1949, Box 4 Folder 4, Snodgrass Papers, 06571, AHCUW

18. “Letter from John M.Rogers to Steve Bechtel, ‘Jeddah Situation,’” December 18, 1949, Box 4 Folder 5, Snodgrass Papers, 06571, AHCUW.

19. Lacey, *The Kingdom*,285–286.

20. McCartney, 89–91.

21. “Letter from Van Rosendahl to Steve Bechtel,” London, England, December 5, 1949, Box 4 Folder 4 Snodgrass Papers,06571, AHCUW.

22. Inventory of the C.Stribling Snodgrass papers, 1918–1977, University of Wyoming, American Heritage Center, http://rmoa.unm.edu/docviewer.php?docId =wyu-ah06571.xml

23. McCartney, 121.

24. “Notes of Meeting with Mark—Tuesday evening September 5th, 1950,” Box 4 Folder 7, Snodgrass Papers, 06571, AHCUW.

25. 《信息自由法》是美国于1966年颁布的法案，是一项旨在促进美国联邦政府信息公开化的行政法规。——编者注

26. “Memorandum of Understanding between Cornelius S.Snodgrass and Representative of U.S.Government,” December 20, 1951.Approved for Release by CIA, August 22, 2016.

27. “Agreement Between the Kingdom of Saudi Arabia and International Bechtel, Inc.,” Box 4 Folder 7, Snodgrass Papers,06571, AHCUW.

28. “Letter from C.Stribling Snodgrass to Steve Bechtel, ‘SAG Government Program (1950),’” January 17, 1950, Box 4 Folder 4, Snodgrass Papers, 06571, AHCUW.

29. “Letter from Snodgrass to Steve Bechtel, ‘SAG Program,’” January 21, 1950, Box 4 Folder 4, Snodgrass Papers, 06571,AHCUW.

30. Ibid.

31. “Paper Prepared in the Department of State, ‘Middle East Oil,’” Washington, D.C., September 1950, FRUS 1950, V, 78.

32. 1933年6月16日，美国国会通过了《全国工业复兴法》，其目的是通过制度的约束来强制企业维护工人的权利和尊严，创造更多的就业机会。——编者注

33. The Export-Import Bank of the United States: About Us, https://www.exim.gov/ about/ and The Export-Import Bank of the United States: History, https://www.exim.gov/about/history-0.

34. “Letter from Snodgrass to Steve Bechtel, ‘SAG Program,’” January 21, 1950, Box 4 Folder 4, Snodgrass Papers, 06571,AHCUW.

35. Ibid.

36. “Letter from Rogers to Rosendahl, ‘Saudi Arab Government Project,’” March 19, 1950, Box 4 Folder 4, Snodgrass Papers, 06571, AHCUW.

37. “Cable to Aramco, Jeddah,” February 1, 1951, Box 4 Folder 7, Snodgrass Papers, 06571, AHCUW.

38. Executive and Technical Staff: Petroleum Administration for Defense, January 2, 1952, Box 52 Folder 7, Snodgrass Papers, 06571, AHCUW, 1–2.

39. “Visit to Your office by Messrs.Bechtel and Snodgrass,” January 16, 1951, Saudi Arabia, Bechtel Int’l Corp.1951, General Records of the Department of State, Record Group 59, National Archives and Records Administration (NARA).

40. 1立方英尺约为28.32升。——编者注

41. “Memorandum of Conversation,” June 5, 1951, RG 59, NA 886.2553/6–551.

42. “American Embassy, Jidda to Department of State,” Washington, July 2, 1951, RG 59, NA 886.2553/7–251.

43. “Letter from Earl F.English to Van Rosendahl,” June 22, 1951 and “Enclosure 1,” RG 59 NA 886A.2553/7–251.

44. “Boyhood Dream Come True in Big Way,” *Pittsburgh Post-Gazette*, February 2, 1953.

45. “U.S.Embassy, Jidda to Department of State, Washington.Subject: Contract Negotiations between the Saudi Government and Michael Baker Jr.Inc.of Pittsburgh Pennsylvania,” August 25, 1951 RG 59, NA 886A.2553/8–2551.

46. Robert Vitalis, *America’s Kingdom*(New York: New Left Books, 2009), 169.

47. Saudi Binladin Group, http://www.sbg.com.sa

三

邀请美国人来寻找石油的收益之争

柏克德的业务经受惨败之时，阿美石油公司和美国国务院也对沙特阿拉伯的财政状况有所担忧。阿卜杜勒·阿齐兹国王过于随意的花钱方式开始让阿美石油公司感到不安。公司担心资不抵债会引发王室政权不稳，进而威胁公司拥有的石油特许权。阿美石油公司担心，如果国王被推翻，阿美石油公司开采这个国家石油资源的通路就会被切断。此事随即也引发了美国国务院的关注，因为能够便捷地获取外国石油资源是当时美国在全球获益的必经之路——沙特阿拉伯的丰富储备恰恰能够提供这个条件。阿美石油公司和美国国务院都认为，沙特阿拉伯——以及他们自身——最该采取的措施是限制消费，并且推迟大型项目的建设。然而沙特人对于如何负担国家建设发展、私享奢华生活及社会福利的财务费用，则有着不一样的想法。

双方的异议很快开始影响阿美石油公司与国王及其幕僚之间成功建立的友好关系。沙特人认为阿美石油公司是依靠出售沙特阿拉伯出产的石油资源才获得了巨额的财富，所以沙特人觉得自己没有理由勒紧裤腰带过日子并满足于阿美石油公司支付的数额很少的石油使用费。相反，沙特人觊觎这笔钱，想要分得更多。既然阿美石油公司有一切条件可以满足沙特家族的胃口，那何苦还要挨饿？沙特家族不会满足于此，他们有更大的野心。

*

到1950年，J.赖夫斯·蔡尔兹大使在好友加里·欧文到吉达美国使馆办公室拜访他之前，就已经怀疑沙特阿拉伯快要把钱花光了。当时，蔡尔兹和欧文都已经在吉达生活多年，两人在社交场合及公务场合都

是熟人。加里·欧文于1941年加入阿美石油公司，“二战”期间在旧金山总部工作，之后被派往吉达，担任阿美石油公司的首席代表和主要联络人，帮助公司与吉达的沙特人打交道。欧文是律师出身，他的职责是代表公司利益与沙特人和美国外交官进行联络。他的工作非常出色，蔡尔兹也很尊敬他。

欧文早上来使馆拜访本是很寻常的事情，但是那天他带来的消息却让蔡尔兹立刻警觉起来，蔡尔兹随即电告了位于华盛顿的美国国务院。欧文透露给蔡尔兹的“绝密消息”是：阿美石油公司刚刚批准发放一笔数额极为巨大的贷款给沙特政府——600万美元免息，从7月开始偿还，8个月内还清。

“为什么？”蔡尔兹问。

加里·欧文把一封信件的复印件给蔡尔兹过目，信是弗雷德·戴维斯（这位加州标准石油公司的首席地质学家此时已经升任阿美石油公司的执行副总裁）写给沙特政府的。戴维斯写道：“在公司市场和货币问题上，公司希望与国王陛下的政府相互理解并精诚合作。”[注]

欧文解释说，阿美石油公司不愿重复其他西方石油公司在墨西哥或者伊朗等国的遭遇，因此力求避免与沙特的关系陷入僵局。戴维斯提到的“公司市场和货币问题”指的是石油价格或者需求有可能会下降，而这会对沙特的石油使用费收入有负面影响。实际上，戴维斯是在恳请国王不要太着急计划花掉还没到手的钱。戴维斯承认发放贷款是退而求其次的办法，但是为了巩固公司与沙特之间的积极关系，也是值得一试的。沙特阿拉伯对于更多收入的渴望越来越强烈，希望这笔贷款能够让国王安心。蔡尔兹曾经自诩“与国王陛下的关系”具有“一种友好甚至亲人般的性质”，所以他并不需要被说服。他知道为什么阿美石油公司把满足沙特政府的需求视为头等大事。[注]

蔡尔兹与王室成员和沙特官僚们精心培养的亲善友谊此时或许正是阿美石油公司所需要的。蔡尔兹很清楚，欧文要说的是，沙特人正

在陷入一种危险的财政状况中，慷慨的600万美元的贷款也于事无补。沙特的财政破产会威胁美国在沙特的利益，而这一利益与石油的关联日益紧密。阿美石油公司希望美方能够团结一致地面对沙特人，采取一些必要的措施，并且在最终时刻到来的时候告诉他们：不会再有更多施舍。

把美国与沙特之间的摩擦减小到最低程度是明智的，蔡尔兹也认同这一点。除了阿美石油公司提供的免息贷款，公司还出资筹备了一项沙眼治疗计划。沙眼是一种眼部疾病，在沙特阿拉伯患者众多。这种疾病由眼部细菌感染引发，如果不及时治疗，可能导致失明。沙眼发病初期很容易治疗，使用抗生素即可。清洁的水源和良好的卫生环境也能预防这种病的发生。阿美石油公司还经常向王室赠送来自美国的礼物。这些实物形式（或者美元形式）的支出并不能算是贿赂。美国国务院和阿美石油公司把这些全部当作公司用来维持并巩固与沙特之间友好关系的必要手段，因为在这里，国王的话一言九鼎。

不过，蔡尔兹对这项策略的使用也非常谨慎。他开始让他的部下竭尽所能地调查沙特方面的支出、借贷，以及阿美石油公司支付给沙特的石油使用费的数目。调查得到的数字让人苦恼，也让蔡尔兹明白，美方极力安抚沙特的行为不会有什么作用。沙特阿拉伯的预算赤字在成倍增长，手里掌握了这一证据之后，蔡尔兹告诉加里·欧文，阿美石油公司应该拒绝向沙特人提供更多的免息贷款。蔡尔兹引用部下提供的财务状况说明，让欧文看到了沙特财务危机的严重程度。

蔡尔兹说，那600万美元，“或许有助于把公司与沙特政府之间的紧张关系减弱到最低程度，但是并不能给这个国家提供他们当下迫切需要的现代化财务管理流程”。[注]数据就摆在眼前，欧文不得不认同大使的看法。他会向阿美石油公司建议，未来不要再向沙特人提供任何“礼物”，除非他们的财政部开始采取措施改善财政管理状况。

当美国人忙于收集更多证据来证明沙特政府在财务上的政策失职时，沙特一方也在准备对美方发难。戴维斯、欧文、巴杰和阿美石油

公司的其他管理人员都深信沙特方面既不成熟，又无谋略，而沙特人却在继续利用美国人帮他们从进出口银行获得更多贷款。当双方终于坐在谈判桌的两侧当面展开交锋时，占据上风的将会是沙特人，他们对阿美石油公司在中东及全球石油市场的处境了如指掌，这让阿美石油公司措手不及。到最后，阿美石油公司困惑地发现，他们被算计了。幸运的是，还有美国国务院替他们收拾残局。

*

沙特阿拉伯认为没有必要把预算短缺当作问题。早在20世纪20年代，阿卜杜勒·阿齐兹国王就铤而走险，征服了沙特阿拉伯的西部，并一统天下登上王位。他面临过不满其统治的部落发动的叛乱，平息这些叛乱的苗头之后，阿卜杜勒·阿齐兹国王对这些自古以来一直仇视沙特家族的部落加强了王朝的统治力。军事优势只是这场较量的一个方面——在阿拉伯，一位部族领袖要想证明自身的实力与权势，就需要在财务上持续支持他的子民。这意味着及时回应人民的需要和请求，赐予他们礼物、正义和现金。

遵照传统，阿卜杜勒·阿齐兹的朝廷会定期向民众开放并听取投诉。他的王宫会给所有来访的人提供餐食。在这片能否活下去经常要靠运气的国土上，慷慨的行为对国王来说很有利。众所周知，马克斯·韦伯等学者的研究论文中提倡的西方新教工作伦理强烈反对施舍行为，但是阿拉伯文化和社会则对这种姿态表示欢迎，并将其视为繁荣昌盛的标志。在发现石油之前，阿卜杜勒·阿齐兹只有很少的钱可以用来发给他的子民。那笔钱根本不足以向这片广袤国土上的人们继续证明他的权力和正统地位。为了维持他的统治，阿卜杜勒·阿齐兹国王必须要在物质上昭告沙特阿拉伯人，他们都是他的子民。如果没有这笔资金，他的统治将会摇摇欲坠。

阿卜杜勒·阿齐兹邀请美国人到沙特阿拉伯来寻找石油，也是铤而走险的行为。但他的冒险得到了丰厚的回报，如今国王有机会为他的子民提供一种前所未有的舒适生活。沙特家族也因此可以给人民提供

医院、学校、卫生设施、医疗服务、交通设施和商业机会，并借此巩固王朝的统治。在这个时候缩减开支极有可能会引发叛乱和不满，并给刚刚持续了十年多的太平盛世造成威胁。当阿美石油公司在为沙特花掉的每一分钱而忧虑的时候，谈成最初的石油特许权协议的阿卜杜拉·苏莱曼已经开始着手为增加沙特的收入而谋划新的方略了。

美国人认为沙特人无能、贪婪、做事缺乏动力，沙特人则适时地利用了美国人的这些误读来获得优势。在时机成熟前，苏莱曼和他的副手刻意诱导美方，说出他们想听的话，好暂时稳住他们。蔡尔兹大使在无意间也帮了他们的忙。他甚至从埃及请来一位美国货币专家研究沙特的处境，与苏莱曼的副手见面，着手准备为财务改革提建议。在听取专家分析时，苏莱曼一直不失礼貌，冷静地坐着。然后他说出了蔡尔兹大使和那位货币专家最想听到的话：沙特阿拉伯欢迎美国专家的协助，他会立即把这些建议报告给国王，请求国王考虑并付诸实施。

美国国防部期待沙特人平和地接受他们的提议，让美国政府的专家查看他们的账目，甚至教他们西方的会计实务。但是沙特人有其他想法：与其继续依赖每月数目不等的石油使用费收入勉强度日，并凭借阿美石油公司的贷款渡过难关，不如要一个一劳永逸的解决方案。在这个问题上，国王把决定权完全交给了财政大臣阿卜杜拉·苏莱曼。国王会在有需要的时候介入，但是苏莱曼会全权负责处理沙特阿拉伯与阿美石油公司之间的关系。

几个月之后，阿卜杜拉·苏莱曼采取了第一步的行动。1950年5月末，苏莱曼没有向阿美石油公司支付每月定期偿还的铁路建设贷款。(注)苏莱曼致电阿美石油公司的达兰总部，邀请副总裁詹姆斯·特里·杜斯到王宫面谈。现在沙特人连还贷的钱都没有了，杜斯来开会时还以为终于能够跟对方谈一谈财务改革和现代财务制度了。

阿卜杜拉·苏莱曼看起来跟以往一样憔悴而粗暴。杜斯说，这位大臣立刻“提出要从公司业务中分得更多利益”。提出这样的要求是出于

什么理由？“因为公司利益巨大。”苏莱曼说。杜斯试图表明，阿美石油公司需要“维持低成本，保持竞争力，才能增加销售和石油使用费分成”，而且当下的全球石油供需形势意味着阿美石油公司没有能力以更高的价格出售沙特石油。[注]（实际上，即使是在需求疲软的时候，阿美石油公司的有效投资回报率也很少低于200%。）[注]

苏莱曼并不相信。“贵公司完全有能力付给我们更多钱，”他告诉杜斯，“沙特阿拉伯政府很清楚公司的利润是多少。”实际上，苏莱曼继续说道，“通过查询……以及已有的数据统计，比如38%的税率和你们付给美国政府的税费，沙特政府能够计算出阿美石油公司的利润额”。杜斯明白苏莱曼这番话的意思。苏莱曼的重点在于，沙特人能够通过调查阿美石油公司的纳税申报表和其他信息来得知其利润总额。

杜斯没有办法否认苏莱曼的说法。于是，他转而想要解释阿美石油公司已经没有多余收入可以切分出来了。“公司的全部收入都已经投入了新的建设项目。也正是因为这一政策，公司才能够取得如此令人瞩目的成功。”[注]

阿卜杜拉·苏莱曼没有那么容易动摇。他告诉杜斯，他也“承认贵公司在实施一项很开明的政策”。沙特政府“也同样从中获益”。“但是，”苏莱曼继续说道，“提高支付给沙特政府的数额并不会对这些投资产生重大影响。”

他找杜斯来面谈的目的“只是为了让阿美石油公司记住，沙特政府已经下定决心依照他们认为合适的比例从公司获取利益”。苏莱曼还说，“一年多之前”，阿美石油公司就已经知道国王对此事的“观点”了，国王“等了很长时间，希望能够得到一个满意的答复，现在他有些不耐烦”，并且“不能再等下去了”。据杜斯说，苏莱曼一直保持着冷静的态度，并且“毫无夸大地……威胁说可能会采取极端手段以确保从阿美石油公司获取更多收入，但他并没有说明是什么手段”。[注]苏莱曼认为事不宜迟，并希望在两周之后得到明确答复。[注]

杜斯很清楚，他与苏莱曼的会面到此结束。驱车离开王宫时，他看见费萨尔王子来了。费萨尔王子是国王的次子，其为人的苛刻与严格广为人知。杜斯告诉阿美石油公司在旧金山的董事会和美国国务院，苏莱曼突然翻脸提出要求只是为了应付费萨尔。那样的话，身为财政大臣的他肯定会如实向费萨尔王子汇报自己已经跟杜斯谈过话，并且转达了国王的警告。就算杜斯真的怀疑过苏莱曼有可能是在利用自己，他也从来没有跟公司上级或美国国务院的同僚们提及。

阿美石油公司在旧金山的高层仔细地阅读了杜斯的来信。作为回应，他们派弗雷德·戴维斯到沙特阿拉伯去处理这个棘手的问题。启程赴中东之前，戴维斯给蔡尔兹大使打电话沟通了阿美石油公司即将采取的行动。出于善意的高姿态，公司首先会延缓催收沙特阿拉伯在阿美石油公司帮建铁路项目上的应还贷款，免掉了每月60万美元的还贷压力，但愿苏莱曼的脾气能够好转一些。

戴维斯表示，阿美石油公司的策略是“缓和沙特方面为了索取更多利益分成而向公司不断施加的压力”。但是，他也解释说，“公司尚未同意增加沙特政府在阿美石油公司利益中的实际分成比例”。

蔡尔兹认为戴维斯应该知道，苏莱曼办公室的工作人员此前一直在与其他美国官员讨论阿美石油公司的利润和公司税。蔡尔兹说：“沙特官员提到了一个事实，1949年，阿美石油公司将全部利润的38%作为税款支付给了美国政府，总额为4 000万美元左右。”

戴维斯确认了沙特人掌握的数字的真实性。他不知道苏莱曼是怎么算出来的，并继续让蔡尔兹提供更多信息。

蔡尔兹不知道苏莱曼的消息来源，但他确实还有一些重要情报要告诉戴维斯。财政大臣苏莱曼马上要去休长假了。离开之前，他要与国王的长子——王储萨乌德见一次面。传闻说苏莱曼会交给王储一封信以“表明为了让阿美石油公司做出让步，他已经竭尽所能”。

据信，王储或其他政府高官“可能会就此把修订特许权协议提到议事日程上来，或者让公司在沙特阿拉伯境内注册，好让沙特政府征收该公司之前付给美国政府的税款”。蔡尔兹同时也提醒戴维斯，这些可能都只是谣言，苏莱曼可能只是在吓唬人。

蔡尔兹的意思很明确。如果沙特人觉得阿美石油公司无法进一步洽谈，他们已经准备好采取更加极端的手段。“使馆认为这件事还没有结束，”蔡尔兹说，“我们完全可以预料到，沙特政府还会想尽各种办法从阿美石油公司的利润中获取更大的份额。”注

苏莱曼的要求确实把阿美石油公司吓坏了。在对话结束前，戴维斯透露，阿美石油公司的总裁弗雷德·穆尔也计划于当月晚些时候访问沙特。阿美石油公司认为，最坏的情况应该就是像伊朗和英伊石油（后来的英国石油）公司所经历的，出现公众骚动、罢工和国有化。戴维斯、穆尔、杜斯和阿美石油公司的其他高管都知道，他们的目标就是不惜一切代价来避免类似情况的发生。注

然而，到穆尔抵达沙特阿拉伯的时候，情况已经进一步恶化了。他几乎立刻就“遭到了阿卜杜拉长老的质问，阿卜杜拉长老要求公司立刻给出答复”。穆尔表示，公司已经决定再给沙特放缓一年时间来偿还1 000万美元的铁路建设贷款，并且说他“此时不想再次谈论苏莱曼的要求”。

回到蔡尔兹的办公室，穆尔与大使沟通了情况。大使比他更了解沙特人的思维方式，可是似乎“阿美石油公司每一次做出财务上的让步，沙特方面都会提出新的要求”。

“现在，阿美石油公司不想再做出更多让步了，”穆尔告诉蔡尔兹，“因为那只会给公司带来新的更过分的要求。”董事会意识到这样下去可能会导致业务关闭。不过，穆尔也表示，董事们“相信正处于财务危机中的沙特政府比公司更加难以承受业务关闭的后果”。直到此

时，美国人仍然认为，是苏莱曼想要奋力一搏，跟阿美石油公司讨价还价，但是国王与王室其他成员最终并不会有胆量坚持到底。

蔡尔兹建议穆尔保持强硬态度，除非王室出面干预。“我们认为……没有任何迹象表明国王和王子们都如财政部官员那样坚决要迫使阿美石油公司做出让步。”但蔡尔兹并没有解释为什么他认为财政部的要求不代表沙特家族的态度。或许他不理解苏莱曼对国王的忠诚，又或者蔡尔兹低估了沙特家族的刚毅。

蔡尔兹会继续向沙特财政部强调，当务之急是整治沙特的财务状况，而不是“支持一个从阿美石油公司和其他外来公司那里榨取足够资金以平衡预算的所谓的政策”。穆尔离开后，蔡尔兹对另外一位大使馆的官员说：“或许扭转局面的唯一方式就是让沙特经历一次真正严重的危机。”(注)

阿美石油公司给苏莱曼的最后答复是以书面声明的形式发出的：

> 阿美石油公司受到了财政大臣发出的关系恶化的威胁，并对此表示忧虑与失望。公司在沙特阿拉伯发现石油并开展石油业务的速度之快是石油行业前所未见的。公司一直以来都慷慨地给沙特政府提供援助，让政府获得的收入数额也远远超出预期。我们很高兴让这一切成为可能。但是公司能够提供的支持是有限度的，经过最终的分析，石油必须用于偿付。

蔡尔兹向美国国务院忠实地汇报了这封信的内容，并补充“很显然，下一步就看沙特阿拉伯政府的动作了，但是时间尚未可知”。(注)

至此，阿美石油公司与沙特政府之间的交流全面中止。阿卜杜拉·苏莱曼长老一定感觉到不公，阿美石油公司的管理层竟然会通过书面形式采取强硬态度，并拒绝跟他坐在一起平等地就双方共同面临的问题进行谈判。他让自己的手下告诉蔡尔兹大使，这一点严重地违背了

他对阿美石油公司善意的期待。说到底，阿美石油公司的生存命脉来自沙特人的恩赐。注

真实情况是，阿美石油公司的官员并没有像对待一位西方国家的财政大臣那样认真地对待苏莱曼。阿美石油公司自己也承认，他们的管理层认为沙特人缺乏能力，但他们之前从没对哪个国家的政府官员如此不屑一顾。穆尔、杜斯、戴维斯和其他人都相信，沙特阿拉伯不会对阿美石油公司在这个国家的地位有任何实质性的威胁，因为是阿美石油公司支付的石油许可使用费在支撑着整个沙特政府的运转。但是仅依此就认为苏莱曼是在虚张声势也是有问题的，因为沙特阿拉伯是一个独裁国家。阿卜杜拉·苏莱曼或许脾气不好，甚至有点儿腐化，但是他拥有国王阿卜杜勒·阿齐兹的绝对信任。他可以让阿美石油公司在沙特阿拉伯的日子过得焦灼和悲惨，而且他真的这样做了。注

穆尔拒绝与苏莱曼会谈之后，苏莱曼下令沙特海关检查员“开启并仔细检查寄给阿美石油公司的每一个邮包”。几天之后，沙特政府命令阿美石油公司“停止使用无线电通信设施”。注

*

1950年，需要禁食与祷告的穆斯林“斋月”时间发生在公历7月。在斋月期间，穆斯林在白天不能进食或者饮水，因此，格外漫长、炎热的斋月之夏就给美国与沙特之间本已十分紧张的关系又增加了一丝紧张与焦虑。不过，蔡尔兹最终还是设法得到了一次与苏莱曼见面的机会，蔡尔兹希望可以以此打破僵局。

当蔡尔兹抵达苏莱曼在吉达的办公室时，这位财政大臣刚刚结束当天的禁食。蔡尔兹注意到，苏莱曼在享用传统的开斋餐时“真如传闻所说，席间最带劲的饮料只有可口可乐”。注

蔡尔兹和其他美国人惊讶地发现，苏莱曼在一整天漫长的禁食结束后，情绪竟然如此随和。据蔡尔兹回忆，苏莱曼“比之前几次见面时显得更加正常和理智”。不过，大使也特别补充道：“他养成了一个烦

人的习惯，就是没完没了地重复同样的观点，结果只是让事情的核心事实变得更加模糊。”不停地和稀泥来耗费美国人的精力很可能是财政大臣有意选择的一种对策。

阿卜杜拉长老在会面一开始就表现出一种意气相投的姿态，说自己非常愿意和公司谈判。不过，他确实也“对阿美石油公司有个请求”。苏莱曼说这番话的时候，一反常态地努力“想打开盒子取出一支黑色的长雪茄”。

苏莱曼表示，“希望阿美石油公司能够礼貌地回复他的信息”。终于，“他点燃了雪茄，继续用同样的语气说”，他在过去几个月里已经“给阿美石油公司发了很多封重要信件”，没有一封得到过回复。

蔡尔兹大使表示他“并没有资格来反驳这些指责”，但是他会在周日与戴维斯和穆尔见面时把这个消息转达给阿美石油公司。蔡尔兹全力以赴地提出，自己可以担任“诚恳的调停人”的角色，把双方聚在一起。㊟

在随后的几天里，蔡尔兹和使馆的人员竭尽全力想让沙特财政部人员和阿美石油公司的人见面谈谈。但他们的努力基本都失败了，因为美国人对沙特阿拉伯的立场有根本性的误解。蔡尔兹、杜斯、戴维斯和其他相关的外交人员及阿美石油公司的管理层都认为，由于明显错误的财务决策，沙特正在疯狂地敛财。但是沙特人却对自己的财务状况充满信心，因为他们知道自己国土下面那些石油的价值。沙特家族决定开始建设基础设施是一种文化必然性——人们需要看到并体会到石油产业带来的好处，也需要看到这些好处都是国王赏赐给他们的。沙特家族并不会把财政赤字用在不负责任的决定上。

蔡尔兹发现自己在外交上的努力总是没有成效，因为他并没有理解苏莱曼的目标或者手段。1950年，苏莱曼想逼迫阿美石油公司重新讨论石油特许权协议，但他在1932年签署该协议时约定的有效期要到2012年。苏莱曼决定给阿美石油公司制造足够多的麻烦，迫使公司尽

快重回谈判桌。同时，苏莱曼也为沙特阿拉伯在谈判中占据有利地位打下了基础。他把自己塑造成一个受害者的形象，抱怨阿美石油公司很不礼貌地拒绝回应他的信件。可实际上，是苏莱曼不按时偿还贷款，命令拦截阿美石油公司的货物并进行检查，还禁止阿美石油公司使用无线电。

沙特外交部副部长尤瑟夫·亚辛和美国使馆阿拉伯裔秘书穆罕默德·马苏德在进行一次低级别的沟通时，仍然在向阿美石油公司施加压力。“如果阿美石油公司不准备帮助沙特阿拉伯政府，那么政府可能会认为，有必要对阿美石油公司的特许权进行修改。”亚辛告诉马苏德，“这不奇怪，也没什么不正常的，因为伊拉克目前正在要求对伊拉克石油公司在国内的特许权协议进行修改。”

马苏德强调说：“目前阿美石油公司支付的使用费比例在该地区所有石油公司中是最高的，此外，公司也在沙特阿拉伯投下了巨额资金。”

亚辛反对他的观点，说：“伊拉克能直接得到25%的出产石油，但是沙特阿拉伯却没有享受到这种待遇。”注

苏莱曼知道，美国人永远不会认真地对待他和沙特家族，除非石油业务的存亡让他们感到恐惧。一旦他们意识到表面上处于劣势、穿着传统服饰、遵循传统文化的沙特人掌控着真正的权力，美国人就会积极地坐下来商谈新的协议。

虽然苏莱曼努力让阿美石油公司在沙特的业务遇到重重阻力，穆尔和戴维斯仍然无动于衷。他们请蔡尔兹递交给苏莱曼一封表明公司立场的信函。虽然公司管理层愿意在吉达、利雅得或者其他任何地方就重要事项进行会谈，“但是在提供更多援助这件事上，我们只有一个答复：‘不行。’这个答复已经通过口头及书面形式重复了无数次。我们不愿意继续再谈了”。关于苏莱曼提出的“提高行业收入的分享份额

这一主要诉求”，阿美石油公司的管理层态度坚决。他们写道：“我们必须从共同利益出发，在竞争环境中维持成本。”[注]

这也使苏莱曼明白，阿美石油公司仍然没有弄清楚沙特阿拉伯对公司有多大的控制力。苏莱曼和沙特家族都是有耐心的人。他们不会与阿美石油公司产生激烈的对抗。相反，他们会等待、观望，并且持续不断地给阿美石油公司加压，直到阿美石油公司最终明白，除了跟沙特人平等谈判，他们别无选择。阿美石油公司的高管最终会把利润分摊视为共同利益。与此同时，苏莱曼颁布了新的关税政策作为向公司施压的方式。他加上了隔离费、飞机降落费、输油管道安全费等项目，颁布所有这些政策的目的都是让阿美石油公司明白，到底是谁在控制这个国家以及它的石油资源。

几个月之后，事情仍然没有得到解决。在此期间，美国国务院与蔡尔兹大使正在商讨是否可以把他在沙特阿拉伯的任期再延长1年。当时蔡尔兹已经在这个沙漠王国住了4年，而美国国务院最初跟他承诺的任期只有2年。在1948年和1949年，他两次欣然同意延长任期，是因为当时微妙的局势需要一名知识丰富且人脉广泛的外交官，可是到1950年8月，蔡尔兹没办法继续留下来吃苦了。

“当地时而高达136华氏度的高温大大地消耗了我的生命力，所以我不得不拒绝，尤其是如今已经没有强烈的政治原因能说服我延长任期了。”他在回忆录中写道。[注]不过，听到这个消息后，阿卜杜勒·阿齐兹国王很不高兴，而且他“明确表示还没有让蔡尔兹离任的打算”。

国王与这位目光锐利的美国大使之间有着诉之不尽的友谊。蔡尔兹在他的回忆录里描述道：“他的语气就好像在暗示，我虽然应该听从美国政府的命令，但同时我也是他的一名臣子，也该服从他的命令。此外，他说已经给沙特驻华盛顿的大使发了一封电报向美国政府转达，他坚决要求我留下。”

蔡尔兹最后一次穿着沙特传统礼服站在国王面前的时候，显然无法对这次会面引起的离愁别绪无动于衷。“我向他表示了深深的感激，感谢他在各方面对我的信任。但是我也告诉他，我的调令是不可能撤回的……他脸上迷惑不解的表情令人感伤；他的命令不起作用了，这一点也让他很难接受。我赶紧补充说我没法儿继续留任的主要原因是健康问题，这才让他紧绷的神情有所松弛。他抓住我的胳膊表示，既然如此，那他就不再让我为难了。”

蔡尔兹大使的健康状况与他的自尊心相比根本不是问题。在阿拉伯沙漠里度过4年之后，他希望得到欧洲国家的一个职位。结果他被任命为驻埃塞俄比亚大使。虽然埃塞俄比亚有更加舒适的物质条件，但“相对来说，基本上没有什么需要他发挥作用的外交事务”。[注]在埃塞俄比亚待了不到两年后，蔡尔兹开始明白，他在外交部的职业生涯已经呈现出静止的状态。离法定退休年龄还有6年时，他申请前往罗马与驻当地的美国大使商谈一项与埃塞俄比亚有关的公务。美国国务院没有批准他的申请，蔡尔兹随即辞职。

“就算我的看法并没有什么说服力，”几年后，他这样写道，“但是再清楚不过的一件事就是，我在办公室里度过的每一天都是在浪费时间。”[注]或许正是蔡尔兹身上那些在沙特国王眼中与沙特阿拉伯精神相契合的品质——比如愿意穿着沙特传统服装并且尊重沙特朝廷习俗——同样让他很不适合在20世纪50年代的美国国务院任职。

1953年，他从公共服务行业退休并移居法国尼斯，在那里，他沉浸于自己一直以来真正的兴趣所在——研究意大利探险家、间谍和兼职外交官吉亚科莫·卡萨诺瓦的生平与作品。及至1987年去世，蔡尔兹共出版了14本著作，其中4本是关于卡萨诺瓦的。他曾经遍访欧洲各国的档案馆，去查询关于那位独特探险家及其情人们的资料，他还担任了国际卡萨诺瓦协会的主席。他撰写的卡萨诺瓦传记也在他去世后出版。

美国国务院任命雷蒙德·黑尔接替蔡尔兹的大使职位。和蔡尔兹一样，黑尔也是一个“柔声细语的人”。但是与蔡尔兹不同的是，他并不介意自己的外交方式经常会让他没有什么存在感。留任的使馆官员们都称他为“沉默的大使”，他“甚至有点儿喜欢”这个绰号。[注]

黑尔大使与蔡尔兹是完全不同的两类人。前者的外交生涯并非开始于战前或战后的欧洲，他加入外交部的时候已经对中东的语言文化有了一定的了解。20世纪20年代，还在艾奥瓦州格林内尔大学读书的雷蒙德·黑尔曾经立志当一名新闻记者，不过毕业之后，他到了土耳其的伊斯坦布尔，在一所19世纪中叶由新教传教士建立的小型学院里教历史和英语。

在伊斯坦布尔生活了几年之后，黑尔参加了美国国务院的招聘考试。美国国防部希望能充分利用他对中东地区的了解，便把他送往法国一家语言学校，学习阿拉伯语和土耳其语。虽然黑尔和他的美国同事所期待的实际应用课程并不在教学大纲里，但是作为一名有造诣的学者，黑尔很快地掌握了这两门语言。在20世纪30年代，这种能力是无价的，能讲流利的阿拉伯语的外交人员寥寥无几，黑尔是其中之一。多次到中东和印度工作的经历也让黑尔有了一个知识性的爱好——致力于研究伊斯兰建筑。

黑尔大使和夫人朱尔在1950年秋抵达吉达。黑尔此前曾经在开罗、贝鲁特和伦敦的使馆工作，沙特阿拉伯是他首次以大使身份被派驻的国家。“二战”时期，黑尔曾经作为美国驻埃及大使的随员之一去过沙特，曾与国王阿卜杜勒·阿齐兹展开过最初的外交接触。这次再去，他发现吉达与当时相比，几乎没有变化。他看到吉达的美国使馆只是“混杂在一群传统建筑里，这些建筑有着向外悬空的阳台和造型复杂的百叶窗”。[注]电话线路也是时断时续，而且，黑尔注意到，“似乎只有外交部来电通知他们，国王希望立即在利雅得召见他们的时候，电话才会通”。[注]

沙特王室一直在为王宫装饰各种豪华陈设，但是大使官邸却没有这个待遇。大使用装橘子的木箱充当床头柜。餐桌做得很不结实，大使夫人只是把手肘撑在上面就使它整个翻倒了。幸运的是，在他到任前，这里终于装上了空调，不过空调比较老旧，整晚都会在卧室窗外发出嗡嗡的噪声。黑尔一家一直勉强用着破旧失修的家具。终于，主管外事建筑的弗里茨·拉金要到吉达巡访了。黑尔嘱咐夫人，在他来访期间不要提到家具陈设的事情，因为拉金在支出政府资金的时候非常吝啬。等拉金自己来看就好。拉金来访的第二天，黑尔回忆道："我们正在喝午餐前的鸡尾酒。我没跟他提到任何关于大使官邸家具的状况。终于，喝完第二杯马提尼之后，弗里茨说，'好了，雷。给我拿一摞纸，我来帮你写订单。'"注

虽然阿卜杜勒·阿齐兹国王非常喜爱蔡尔兹大使和他古怪的幽默感，但国王同样对新到任的驻沙特美国大使及其夫人表示了热烈欢迎。沙特朝廷一般不接待女眷，但在某些场合，国王还是会邀请外国女士出席宴会。黑尔和朱尔到吉达后不久，国王就派专机来接两位新客人前往利雅得。进入王宫之前，朱尔也像蔡尔兹及黑尔一样，收到了传统的沙特服装。她被邀请到后宫，也就是国王的王后、妃子们、女儿们和其他女眷居住的地方。朱尔受到了很好的招待：丰富的美食，好几个小时的闲聊，化妆打扮，还听到了各种有关沙特王室权谋的逸事。黑尔夫妇一定很受国王阿卜杜勒·阿齐兹的喜爱，因为国王打趣地问她，如果他给大使先生再多找一个太太，她会不会生气。朱尔展现出令人印象深刻的机智和勇气，回答道："很抱歉，国王陛下，我先生觉得一位太太已经够他受的了！"阿卜杜勒·阿齐兹国王听罢爆发出一阵大笑。黑尔大使在这件事情上显然没有任何发言权。注

至于阿卜杜拉·苏莱曼与阿美石油公司之间呈现的僵局，美国人认为，财政大臣似乎已经接受了阿美石油公司的最终决定，又或者已经把注意力转移到其他事务上去了。事实上，苏莱曼的真正目标是以利润分摊为原则来重新进行特许权谈判，并且他对此没有丝毫动摇。美

国人只是在体验阿拉伯人的耐心。几个月的时间对于沙特王朝未来的伟大宏图来说不算什么。沙特王国以往总是能够想出办法满足迫切的需求，也会针对当前的财务状况想出对策——拖延偿还建设项目的费用、贷款，或者减少支出——以确保在未来能够得到更多利益。

终于，在1950年10月，沙特再次对阿美石油公司施压，但这次他们是从一个完全不同的途径来发难的。以往，沙特人会把事态控制在小范围内——与驻扎在沙特的阿美石油公司管理层及美国外交官交涉。但是这一次，他们直接把事情捅到了华盛顿。沙特驻美国大使阿萨德·阿尔–法基赫（通常被人称作阿萨德长老）在美国与阿美石油公司的管理层见面了。弗雷德·戴维斯、詹姆斯·特里·杜斯和阿美石油公司的其他高管抵达华盛顿特区的沙特大使馆时，还带了足够多的数据和图表。他们认为，凭借这些足以让沙特人打消索取更多资金的想法。

不过，当他们来到使馆，摆好了资料展示板之后，他们发现大使“对那些证明了沙特财务状况的图表......不以为然”。相反，他“强调，与沙特政府达成和解的条件必须是（阿美石油公司的）支付能力，而不是在该地区要求（双方）付款对等”。阿尔–法基赫大使身材矮胖，即使已经在华盛顿生活多年，他也坚持穿着黑色的长袍，戴着白色的头巾。他圆圆的脸和带着酒窝的微笑让美国人觉得他似乎是一个亲和的人。

“毫无疑问，阿美石油公司付得起更多钱，”阿萨德长老坚定地说，“所以你们必须付钱。”他接着表示，如若不然，沙特政府“会对你们的石油开采另做安排”。

戴维斯询问阿萨德长老，相关谈判应该在美国还是在沙特举行。阿萨德长老说，他会把这个问题转达给沙特政府。由于没有其他问题可以继续讨论，阿美石油公司的代表团收起他们的资料板，离开了沙特使馆。

沙特人“毫无疑问”想把谈判地点设于沙特境内。戴维斯随后对美国国务院近东局的弗雷德·威尔金斯解释了这个意向。阿美石油公司几天后还要与阿萨德长老开一次会，戴维斯仍然希望双方可以在那次会议上一起看一下那些图表，如果还是不行，阿美石油公司会在下周召开董事会，到那时他们会准备好应对策略。

杜斯决定把美国国务院最大的担忧提出来。他谈到了一种“合作关系”，指的是能够让沙特更加强大的任何关系。他告诉威尔金斯，这种合作关系“可能会迫使阿美石油公司撤出沙特阿拉伯，从而破坏中东地区的石油稳定，而且因为产油总量减少，有可能会导致美国国内的石油限量供应”。威尔金斯看出杜斯是在危言耸听，所以没有把他的担忧当回事儿。前者之前已经“和麦吉先生讨论过这一点了……麦吉先生不相信事情的进展会发生如此悲观的逆转”。[注]

1950年11月初，在阿美石油公司的董事会上，戴维斯和杜斯汇报了与阿萨德长老会面的情况。阿美石油公司总裁弗雷德·穆尔和董事会其他成员认为，沙特阿拉伯的威胁比公司驻沙特员工认为的还要严重。董事会“坚决认为沙特阿拉伯政府是生意的关键”，阿美石油公司的策略被推翻了。[注]公司现在会寻求一项让双方都满意的协议，下一步就是要构建这种新的关系。为此，阿美石油公司内部要依靠最优秀的法务与金融战略专家。

阿萨德长老后来亲自联系了近东局，并且直接向美国国务院施压，说“他的政府坚决要求修改阿美石油公司的特许权协议”。这也应和了阿美石油公司董事会的决定。美国国务院做了一件或许不太明智的事情：他们向沙特驻美大使透露了他们的“强硬立场”给阿美石油公司董事会成员造成的影响。[注]阿萨德长老把这个信息进行了存档，以备日后之需，然后他确认，与阿美石油公司的谈判要在沙特的吉达进行。

凭借一点点耐心和策略，苏莱曼成功地让阿美石油公司展开了新的谈判，对他十多年前签订的石油特许权协议内容进行修改。在当

时，石油只是赌博。在1950年，石油是君主国的未来。问题在于，这一次他能够从美国人手里夺回多少控制权。

1950年11月28日，阿美石油公司和沙特家族之间的谈判终于开始了。苏莱曼成功地操纵了讨论方向，把原来的议题转移到着重讨论石油特许权的方方面面上。美国人不太明白，他们在会上是如何做到搁置铁路贷款偿还的问题，转而谈起沙特阿拉伯是否应该向公司征收所得税，并拿走阿美石油公司一半利润的问题的。不过，沙特人不知道的是，美国人也同样有备而来。

几周的拉锯战之后，欧文、戴维斯和杜斯都知道结局不可避免，阿美石油公司只是在拖延时间。阿美石油公司不得不从根本上修改他们此前与沙特阿拉伯签署的特许权协议。但是在与苏莱曼会面之前，阿美石油公司仔细研究了新合同的期权。根据已有的这份合同，或者说特许权协议的基础，是阿美石油公司需要向沙特王国支付固定比例的使用费。阿美石油公司根据所出售石油的价格与数量来支付使用费，以换取60年的独家石油开采权。

在阿美石油公司与沙特人进行第一次会谈的前一周，杜斯和戴维斯与美国国务院的麦吉开会讨论了阿美石油公司的几个选择。在这次争议不断的会谈中，阿美石油公司的人员透露了公司几个月来一直在策划的方案。[注]他们期望这个方案最终能让沙特人停止“榨取阿美石油公司的利益……以获得足够的资金来平衡财务预算的行为”。[注]它或许能最终结束阿美石油公司与沙特人之间几个月以来越发紧张与对抗的关系。

阿美石油公司并不想简单地增加特许权使用费，他们准备开出一个中东地区其他富油国都没有的条件——一份收益五五分成的合同，但沙特部分的利润要以“所得税”的形式获取。乔治·麦吉并不希望看到阿美石油公司和沙特之间的合同关系发生如此巨大的改变。不过，在听取了石油商们的解释之后，他也承认，这类合约并非没有先例。1943年，委内瑞拉就和负责开采该国石油资源的泽西标准石油及荷兰

皇家壳牌石油缔结了类似的合作关系。麦吉表示，“美国国务院在这件事上没有办法表明立场”，但是他们想知道阿美石油公司为什么认为这是最佳选择。

阿美石油公司的法律顾问，W.“斯派克”·斯珀洛克解释说，如果沙特人向阿美石油公司征收了这项“所得税”，那么公司就可以在美国国内纳税申报时申请外国税收抵免，并且整个算下来，很有可能“不会使公司产生额外开销”。这项举措有其固有风险，因为美国国税局只有在“税款”已经上缴以及公司提交纳税申报之后，才能判定阿美石油公司是否拥有申请外国税收抵免的资格。不过，杜斯说，公司“已经向财政部官员咨询过，后者‘并不特别担心’这样做会有什么问题”。此外，美国国税局最近刚判定在委内瑞拉的美国公司有资格申请外国税收抵免，所以阿美石油公司的法务和财务专家对此都很有信心。

美国国务院很想知道，沙特方面是否会满足于这样的关系。这个时候，美国人完全无法预测，到底要做什么才能让沙特人满意。斯珀洛克提出，以他的经验来看，“沙特阿拉伯人一直希望与阿美石油公司建立某种‘伙伴’关系，任何协议如果想要长久实施下去，都应该把这一点纳入考虑范围”。阿美石油公司认为，基于收益而非使用费来增加沙特阿拉伯的财政收入对公司来说更加公平，也会“让沙特人有参与感”。斯珀洛克又小心地补充说，和阿美石油公司的“伙伴关系”不会涉及任何“股份合伙或者管理层面的参与”。这只是一次纯粹的“利润伙伴关系”。

杜斯和戴维斯则忧心忡忡，因为他们刚刚确认，费萨尔王子会亲自率领沙特代表团进行谈判。没有人知道沙特人会对阿美石油公司提出的利润分摊的提议做何反应。麦吉说，他会起草一份备忘录，请新任大使雷蒙德·黑尔在谈判开始前递交给沙特方面，提醒他们“阿美石油公司在开发沙特阿拉伯石油资源方面的工作非常出色”。对于美国国务院在谈判启动前给予的支持和协助，阿美石油公司的官员表示了感谢。(注)

*

为了提供一个中立的环境，谈判在美国使馆举行，由黑尔大使主持。沙特王室的第二王位继承人费萨尔王子是沙特代表团的团长。虽然他是阿卜杜勒·阿齐兹国王的次子，但是沙特和美方各界都知道，他比他哥哥萨乌德更有能力。他曾经奉父亲之命频繁出访，在国外代表沙特王国出访的经历“让他对国际事务有了一定的了解和兴趣，这也是他与外国的部长及公使们见面时最常谈论的话题”。注

费萨尔长得并不英俊，但是当他进入一个房间时，没有人会忽略他。他哥哥萨乌德的欢快笑容和圆胖身躯很容易被识别，费萨尔则显得冷漠、神秘。他面部较显著的特征包括巨大的鹰钩鼻子、又黑又密的眉毛，还有被长而稀疏的胡子衬托得格外突出的下巴。费萨尔的身材瘦长、挺拔，这归功于他非常虔诚而朴素的生活方式。他也要求自己的孩子们过简朴的生活。萨乌德用奢侈的生活骄纵自己和子女，派豪华轿车接送他们上下学，费萨尔却把儿子们送去传统的土坯房学校，跟同学一起勤俭度日。不过，他对于教育有很高的要求，他把孩子们送到新泽西州普林斯顿的胡恩中学之后，又继续送他们进入常春藤名校或知名军校进修。无论是对儿子们，还是对每一个为他工作的人，他都以最高标准从严要求。

在简单的开场白之后，阿美石油公司代表团开始陈述计划，这是董事会决定与沙特人合作之后，公司仓促整理而成的。整个谈判过程的气氛很友好。阿美石油公司在谈判开始就提出“净利润平均分享”的建议。按照典型的沙特人的方式，费萨尔王子并没有表示“赞同或者反对”，而是任由阿卜杜拉·苏莱曼不断地向阿美石油公司的官员质询。

苏莱曼最关注的，是付给沙特人的“所产生实际收益”的数额。他要求阿美石油公司“在这个问题上做出具体的保证”。戴维斯和阿美石油公司的其他谈判者的答复是“不可能做到”。阿美石油公司目前想知道的是，沙特方面“是否在原则上接受这个方案”。“如果是”，公司“会

请税务和财政专家来商谈细节”。苏莱曼表示沙特方面会考虑。不过费萨尔在这件事上表现得非常沉默。之后，谈判暂停了几天。(注)

阿美石油公司想要不惜一切代价避免与沙特之间产生任何纠纷，因为这会威胁公司的收益。正如公司20年后在美国国会做证时所表明的那样，美方从未真正担心沙特人会结束合作关系，但是敌意会阻碍生产力。不过对于沙特人来说，和阿美石油公司产生一点儿摩擦并不是一件坏事。这会为王室带来关注度，让沙特家族在民众面前显示出强大的影响力，同时，或许最重要的就是，让阿拉伯世界的其他地区都知道沙特的实力。阿美石油公司和美国国务院的人似乎并没有注意到这点。他们仍然认为沙特人不够精明，不够智慧，也不够强大，但实际上，沙特人比他们认为得更厉害。与此同时，沙特人利用阿美石油公司对国有化和政治动乱的恐惧来操纵美国人同意签署一份中东产油国与石油公司之间最先进的石油协议——这一协议赋予沙特人极大的权力来控制他们自己的石油的未来。

1950年12月12日，黑尔大使和阿卜杜拉·苏莱曼遭遇了一次“偶发”事件，这件事引发的矛盾揭示了美国对沙特的误解与沙特现实状况之间的脱节。黑尔对于这起事件有两种不同的说法。事情发生后的第二天，他在发给华盛顿的备忘录里描述自己面对沙特人时完全占据上风。然而，他告诉自己的夫人和儿子的却是一个更加朴素，并且让人觉得更接近真相的版本。两种叙述的出入恰好表明，当美国人维持表面上的优越感时，沙特人实际上占据了优势。

这起事件是在阿美石油公司与沙特方面的谈判进行到白热化阶段时发生的。当时对话已经完全中止，黑尔和苏莱曼两人都到麦地那去出席一场公路建设项目的开工典礼。

黑尔向妻儿描述的事件经过是这样的：在回吉达的途中，他的汽车抛锚了，苏莱曼刚好从大使和他的车旁边路过。财政大臣停下车并邀请被困的黑尔到他的宅邸去喝咖啡。沙特阿拉伯人喝咖啡的礼仪精

致、烦琐，黑尔以适度的礼貌耐心应对，但是大使最终还是把话题转移到已经停滞一周的石油合同谈判上。黑尔的儿子后来回忆说：

> 运用阿拉伯人非常喜欢的类比修辞，黑尔说道："您知道吗，阿卜杜拉长老，我的女儿很不开心。"
>
> "您有女儿？"阿卜杜拉长老问。
>
> "是的，"黑尔回答，"我有女儿。您也认识我的女儿，她的名字叫作阿美石油公司。她几年前嫁给了您，她想当一个好太太，和所有人相处融洽，但是有时候她会遇到困难，这让她非常难过。"注

但是在黑尔向美国国务院汇报的版本中，他与苏莱曼只是在麦地那的典礼上偶然碰到。在典礼上，苏莱曼邀请黑尔到他位于吉达的宅邸"去喝杯咖啡"。

根据这份在美国国务院记录中留存的版本，"提到阿美石油公司谈判事宜"的人是苏莱曼，而不是黑尔。

在美国国务院的版本中，苏莱曼一开始就把所有底牌都摊在了桌面上。这种开诚布公其实根本不符合苏莱曼的性格。在美国国务院的备忘录里，苏莱曼开门见山地说："我喜欢利润分摊的原则，但前提条件是你们需要担保我们的收入会增加。"苏莱曼告诉黑尔，如果阿美石油公司能够向沙特人保证，沙特人从每桶石油中得到的收入会增加40%，那他会很高兴。这样的话，"他会立即接受这个方案，并且着手劝告费萨尔王子陪他一起到利雅得去说服国王"。注

但是在黑尔向家人的叙述中，苏莱曼是救助者（把黑尔从路边解救回来），是黑尔先提及谈判事宜（放弃了优势），黑尔形容阿美石油公司软弱又急于讨好——像一个"想要当一个好太太"的女人。在他发给美国国务院的版本里，黑尔把自己塑造成一个面对苏莱曼的急于

妥协仍岿然不动的人。黑尔对上级讲述的故事加深了美国人的误读，他们认为沙特人处于劣势，但实际上，绝大部分的优势都掌握在沙特家族手中。

凭借对阿美石油公司弱点的真实了解，苏莱曼在与黑尔偶遇后的第二天联系了弗雷德·戴维斯，并请他再一次阐述阿美石油公司的利润分摊方案，但是这一次要有实际数字来详细表明预估利润。苏莱曼告诉戴维斯，他“个人已经准备好无保留地接受这个方案”，并且会“说服”费萨尔王子。(注)费萨尔仍然对阿美石油公司提出的“所得税”方案的实际结果有疑虑。他主张沙特方面应该得到多于50%的阿美石油公司的利润；而且国王应征收的“所得税”数额，要根据阿美石油公司的外国税款抵免政策，确保公司不会向美国交一分钱税费，而是把所有的税款都交给沙特阿拉伯。(注)

随后，苏莱曼与费萨尔王子一起前往利雅得，“他们逗留了一周，与国王商量这件事情”。(注)虽然各种传闻不断，但是没有一个美国人知道在皇宫的围墙里面到底发生了什么。

谈判于1950年12月29日继续进行，此时，阿美石油公司被告知，阿卜杜勒·阿齐兹国王颁布了一条新的所得税法令。这显然与阿美石油公司想要达成的协议有关。2天之后，戴维斯、欧文和杜斯完成了谈判，并达成了后来为人熟知的“1950年12月协议”。这份协议的全部细节在很多年之后才被公布于世，在当时的美国国会听证会上，这份协议才被曝光。协议表明，阿美石油公司基本上是把原本应该交给美国的税款交给了沙特。(注)从效果上来看，阿美石油公司所做的正是麦吉最担心的做法：它从根本上改变了石油特许权协议的本质，将其变成了与沙特家族之间收益五五分成的协议，而为此付出代价的是美国国库。

“1950年12月协议”（实际上是通过一项费用、一项关税和国王颁布的两项“所得税”法令生效的）有4个部分，通过精心设计，利用复杂的税费、使用费、租赁费和关税系统，最终将阿美石油公司的利润一

分为二。阿美石油公司会继续向国王支付使用费和租金，作为使用该国自然资源的回报。沙特阿拉伯的部分收入就源于此。阿美石油公司也会继续为从沙特阿拉伯进出口的货物支付关税。其余的收入会通过国王颁布的两项新的付款方案汇入沙特人的金库。

其中一项新的付款方案，被称为“十月税”，要在美国报税前征收阿美石油公司利润（收入减去支出）的20%的税款。另一项付款方案被称为“12月27日五成税”，按照标准定义来看，它不能算是一项税收，也绝对不是一项税率为50%的税收方案。它实际上代表的是对阿美石油公司额外征收的费用，每个季度都会以单独的税率计算，主要目的就是保证所有支付给沙特阿拉伯的费用总额——使用费、租金、关税、20%的“十月税”，再加上“12月27日五成税”——与阿美石油公司的利润相等。阿美石油公司和沙特人称之为“税款”，而美国国税局在详细地审阅了阿美石油公司的国外税务抵免申请之后也认同这一看法。[注]实际上，这根本不是什么所得税。它是一项利率可变的付款方案，旨在确保双方平分利润。[注]

阿美石油公司喜出望外，因为沙特新颁布的税法“几乎免掉了所有在美国的税务”。[注]这并不等于美国政府看不到阿美石油公司的经营产生任何收入。阿美石油公司的控股公司仍然会向国税局上缴8%的红利税、30%的股东红利税，以及从沙特进口石油的关税，不过美国财政部确实会承受每年几百万美元的损失。[注]

让阿美石油公司和美国国务院仍然迷惑不解的是，12月末的那几天，在阿卜杜勒·阿齐兹国王的宫殿里到底发生了什么。黑尔的版本是，财政大臣与费萨尔王子之间进行了权力争夺。最终，阿卜杜拉·苏莱曼必须直接向国王禀报相关事宜，才能排挤费萨尔。[注]虽然黑尔对于1950年12月发生在朝廷里的事情有如此的设想，但王室内部的任何争端都无关紧要。最终，沙特人得到了他们一开始就想得到的一切——重谈石油特许权协议，利润平分，以及一个仍然让他们满意的合作伙伴。沙特人从美国财政部的损失里得到了他们50%的石油利润，

在中东地区创造了利润平分石油特许权的先例，并且，最重要的是，为未来拥有这家美国公司的全部控制权迈出了第一步。

---

1. Childs to Secretary of State, RG 59, NA, 886A.2553/1–3050.
2. Childs, 145.
3. Hill to Childs, RG 59, NA, 886A.2553/2–1050.
4. Childs to Department of State, RG 59, NA, 886A.2553/5–350.
5. James Terry Duce to Fraser Wilkins, May 25, 1950, RG 59, NA, 886A.2553/5–2550.
6. Lacey, *The Kingdom*, 291.
7. James Terry Duce to Fraser Wilkins, May 25, 1950, RG 59, NA, 886A.2553/5–2550.
8. Ibid.
9. Acheson to U.S.Embassy in Jeddah, RG 59, NA, 886A.2553/6–150.
10. Childs to Secretary of State, RG 59, NA, 886A.2553/6–1350.
11. Ibid.
12. Childs to Secretary of State, RG 59, NA, 886A.2553/6–2350.
13. Childs to Secretary of State, RG 59, NA, 886A.2553/6–2750.
14. “Memorandum of conversation with Najib Bey Salha, Assistant Deputy Minister of Finance,” in Childs to Department of State, RG 59, NA 886A.2553/7–2550.
15. “Discussion with Aramco and Saudi Arabian Government Officials Regarding Saudi Arabian Government Requests for Increased Participation in Revenues of the Arabian American Oil Co.,” July 25, 1950, NA, RG59, 886A.2553/7–2550.
16. Ibid.
17. Ibid.
18. “Memorandum of Conversation between Sheikh Yusuf Yassin, and Mohammed Effendi at Riyadh July 17, 1950,” in Childs to Department of State, RG 59, NA, 886A.2553/7–2550.
19. Ibid.
20. “Statement of Aramco’s position with regard to the Saudi Arabian Government’s demands for increased participation in Aramco’s earnings,” in Childs to Department of State, RG 59, NA, 886A.2553/7–2550.
21. Childs, 158.

22. Ibid., 172.

23. Ibid., 177.

24. Paul J.Hare, *Diplomatic Chronicles of the Middle East: A Biography of Ambassador Raymond A.Hare*(Lanham, Maryland: University Press of America, Inc., 1993), 5.

25. Hare, 93.

26. Ibid., 87.

27. Raymond Hare, oral history interview, Georgetown University Library, 38, as quoted in Hare, 87.

28. Hare, 70.

29. "Memorandum of Conversation: Conversation with Aramco Officials," RG 59, NA 886A.2553/10–2650

30. Telegram from Department of State to Jeddah, RG 59, NA, 886A.2553/11–650.

31. Confidential Memorandum: Visit of Sheikh Asad al Raqih, RG 59, NA, 886A.2553/11–650.

32. "Memorandum of Conversation: SAG Demands for Renegotiation of Aramco Contract," RG 59, NA, 886A.2553/11–2250.

33. Childs to Secretary of State, RG 59, NA, 886A.2553/6–2350.

34. "Memorandum of Conversation: SAG Demands for Renegotiation of Aramco Contract," RG 59, NA, 886A.2553/11–2250.

35. Holden and Johns, 173.

36. Hare to Secretary of State, RG 59, NA, 886A.2553/12–150.

37. Hare, 89.

38. Hare to Secretary of State, RG 59, NA, 886A.2553/12–1250.

39. Hare to Secretary of State, RG 59, NA, 886A.2553/12–1350.

40. Hare to Secretary of State, RG 59, NA, 886A.2553/12–2950.

41. Ibid.

42. House Subcommittee of the Committee on Government Operations, *Foreign Tax Credits Claimed by U.S.Petroleum Companies: Hearings before a Subcommittee of the Committee on Government Operations*.95th Cong.1st sess.September26, 27; October 4; and November 29, 1977, 497.

43. IRS Revenue Ruling on Saudi Arabian Tax Law, Rev.Rul.55–296, 1955–1 C.B.386.

44. Ellen R.Wald, “The United States, Great Britain and the Middle-Eastern Oil Industry, 1945–1960” (doctoral dissertation,Boston University, 2012), 74–76.

45. Memorandum of Conversation, RG 59, NA, 886A.2553/1–1051.

46. Ibid.

47. Hare to Secretary of State, RG 59, NA, 886A.2553/12–2950.

四

阿美石油：沙特阿拉伯的黎明

“在其他近东地区国家的人民，”1951年6月，阿卜杜勒·阿齐兹国王告诉受他邀请进宫参见的美国人，“虽然都是很好的阿拉伯人，但是他们属于不同的教派和政党，也有不同的欲求。”

他说，邻国也曾邀请他“把统治与疆土扩展”到他们那里去，但是他一概拒绝。沙特阿拉伯的国王希望统治一个“异质民族国家”，但他不想插手不同语言、民族、传统和宗教的民众之间的冲突。他这种典型的虚张声势或许如往常一样，是为了给他的外国客人留下深刻的印象，他经常讲述自己当年征服利雅得的经历也是出于同样的目的。不过，并没有证据显示他说的那些邀请他一统天下的中东人民并不存在。毕竟，阿卜杜勒·阿齐兹国王是穆斯林圣地麦加和麦地那的守护者，也是给国家带来和平的著名人物。

国王继续沉思，然后换了一个新话题——沙特与美国的关系。他对“近期与美国方面达成的协议”感到满意，并且相信“会与美方展开全面合作”。国王“赞扬了阿美石油公司工作人员的努力及成果”，特别是公司最近又在他的国土上发现了新油田。

他的思绪无疑仍然纠结于最近与阿美石油公司重谈利润平分协议之前双方间的敌意与紧张关系。“我不希望你们离开，”他对美国人说，“现在和以后都不想。特许权协议的年限并不重要。”他对美国大使说：“我希望你，还有阿美石油公司，永远留在这里跟我们共同奋斗，开创我们的财富和繁荣。你们就像我们的儿子，我不想听到关于你们要离开的任何消息。除了你们，我也不想让其他任何一家石油公司（对阿美石油公司的官员说）出现在这里。”[注]

对于阿美石油公司的官员来说，这番话证明，他们与沙特人的关系是牢固的。公司相信其利润分享交易完成后，关于沙特阿拉伯在石油产业中所处地位的讨论也可以结束了。然而，他们被误导了。沙特阿拉伯对更大控制权的图谋才刚刚开始。无论是否有谈好的合同在手，阿美石油公司仍然需要依靠国王的批准才能获取石油，沙特阿拉伯也意识到，这是他们的优势所在。如果无法获取石油，那么公司所拥有的就只有沙漠里的一堆管道。在接下去的几年里，沙特人成功地利用了这种潜藏的恐惧，为王国获取了更多来自阿美石油公司的利润，大大出乎阿美石油公司的预料——这并不是因为阿美石油公司对沙特阿拉伯的依赖大于沙特阿拉伯对阿美石油公司的依赖，而是因为美国人太害怕给投资带来真正的风险。

*

在这个国家，国王说的话就是法律，所以阿美石油公司闻听国王的保证之后就放下心来。在经受了好几个月的威胁之后（无论是借着咖啡时间表达的威胁，还是直接发往达兰的最后通牒），阿美石油公司又得到了国王的喜爱。当然，除了无懈可击的热情款待，阿卜杜勒·阿齐兹从来没有给美国人提供过其他东西。不过在沙特阿拉伯运营了将近20年之后，阿美石油公司的一些管理人员已经开始精于从阿拉伯人的行为方式中寻找那些预示着更大危机的细微变化。

自利润五五分成的协议签署以来，阿美石油公司—沙特的一切关系都发生了变化。财政大臣阿卜杜拉·苏莱曼与詹姆斯·特里·杜斯、弗雷德·戴维斯或者加里·欧文见面时，不再每每濒临发飙的边缘。费萨尔王子的脸上还是保持着一贯的阴郁，不过他现在“对美国人的态度已经比一年前友好了很多”。[注]

阿美石油公司认为，沙特人态度的改善是因为他们的国库收入增加了。据加里·欧文保守估计，阿美石油公司1950年向沙特阿拉伯付款的总额大约是1.1亿美元。[注]1951年的预测利益还会更加乐观。1951年

5月，阿美石油公司将产量目标从每天10万桶提高到每天85万桶的峰值。(注)

阿卜杜勒·阿齐兹和费萨尔轻易地就减缓了阿美石油公司的焦虑。接下去几个月间的宴请、接见与赞扬发挥了神奇的作用。加里·欧文和弗雷德·戴维斯都相信，这项税收交易终于永久地解决了沙特人的问题，因为沙特人现在拥有了其他中东国家都没有的待遇——一份利润平分的协议。可是，距离国王那次安抚人心的接见还不到一个月，苏莱曼就发出了一份提前预支明年款项的要求，这是加里·欧文完全没有想到的。于是，戴维斯、欧文和穆尔又前往利雅得与沙特方面讨论这一要求。当阿美石油公司的管理层抵达时，迎接他们的并不是苏莱曼或者他的手下，而是王储萨乌德。

阿卜杜勒·阿齐兹日渐年老体衰，他开始把部分管理国家的责任交给他最年长的儿子和指定继承人——体格魁梧又爱交际的萨乌德。阿美石油公司也急于加强对这位即将成为国王的人的了解。在诸多王子中，阿美石油公司主要是和国王的次子费萨尔打交道。他们把费萨尔视为“一根不好啃的硬骨头”，但是发现王储萨乌德截然相反。

当戴维斯、欧文和穆尔与萨乌德王储见面时，他们发现王储是一位身形富态，带着慵懒、大方的笑容的人。他庞大的身躯让他坐的每把椅子都显得极其狭窄。他的双下巴从头巾下面露出来，眼睛深陷在巨大的脸庞中。阿美石油公司的人对萨乌德说，阿卜杜拉·苏莱曼向他们要求预支明年的款项。萨乌德“显得非常惊讶”，然后问阿美石油公司的官员准备如何回应。

穆尔说，公司不准备同意这个要求，萨乌德“全心全意表示赞同”，甚至提出可以亲自写信告知财政大臣。

“这倒是不必。”穆尔说。此时，阿美石油公司的人员触犯了国王与石油公司之间关乎外交礼仪的界限。阿美石油公司很好奇为什么沙特需要这么大一笔预支费用，于是向王储询问了沙特的财务状况。戴

维斯表示，目前王储已经开始亲自担当“政府事务”的很大一部分责任，因此一定也同样好奇这些钱都是怎么花掉的。萨乌德同意阿美石油公司的观点，这次会见很快就结束了。美国人离开时已经被王储的魅力征服了。他们觉得，这里终于有一个能够明白阿美石油公司需求的人了。㊟

结果，这份期待既不成熟，又不可靠，因为萨乌德实际上是一个能力不足的领导者。他希望取悦别人，但他最想取悦的人是自己，通常是通过浮夸的奢侈品、富丽堂皇的宫殿和大量的珍馐美馔来实现的。让别人高兴，说出他们爱听或者需要听到的话来安抚他们，只不过是他平复心情的一种方式。萨乌德没有胆量面对冲突，无论是面对美国人还是面对他的弟弟。只要还在生产石油，萨乌德就高兴。他的工作，或者说他的一部分工作，就是让阿美石油公司高兴。而阿卜杜拉·苏莱曼长老的工作，是思考如何才能让一切成为现实。

*

和萨乌德会面之后，欧文又与苏莱曼见面，并当面拒绝了他提出的预支税费的要求。正如不止一位美国大使所见到的那样，这位财政大臣的工作难度很大，他不仅要管理沙特王室超额支出的账单，还要管理整个国家的预算。萨乌德王储就是一个花钱大户。苏莱曼的任务还包括确保阿卜杜勒·阿齐兹有能力自由支配他的财产以满足子民的需求。就像多年前那样，他管理过成车的财富，也用金币兑换过票据。

阿卜杜勒·阿齐兹将他的王国视为一个巨大的部落联盟，他煞费苦心地构建这个王国，又努力地通过收买、联姻、战争等手段征服各方。要想维持这么一大片国土的秩序，最好的方法就是保持世代沿袭的传统。比如，任何来到国王的公共议会上的国民，都会得到免费的一顿饭和公平的聆讯。如果这个人没有钱购买生活必需品，国王会给他钱。公示的慈善态度在没有反叛发生的和平年代巩固了阿卜杜勒·阿齐兹的权力。苏莱曼身上肩负着很多责任，国王依赖苏莱曼。不过，他的其他的所有任务都不如与阿美石油公司谈判重要。

阿美石油公司继续拒绝苏莱曼和他的副手纳吉布·贝·萨哈提出的提前付款的要求。最后，萨哈告诉欧文，苏莱曼已经准备把事情禀报给国王，而且“如果国王不支持他，他一定会立即提出辞职”。欧文送萨哈上车离开的时候，萨哈“半开玩笑地提到，或许距离他们讨论‘沙特阿拉伯国家石油公司’”而非阿美石油公司的那一天并不太远了。注这句话的潜台词与它暗示的威胁都非常清晰。欧文明白，这是沙特方面第一次提出这种可能性，也就是说，未来某一天，阿美石油公司或许会成为一家沙特公司。毕竟，此时石油资源国有化的风潮正在蔓延。

萨哈后来通知欧文，国王和财政大臣会在7月19日抵达位于塔伊夫（一个吉达附近的山城）的夏季行宫，国王“希望届时可以与阿美石油公司的总裁穆尔和执行副总裁戴维斯见面”。公司随即安排两位高管前往。注然而，穆尔和戴维斯在与国王约定的时间过后很晚才到。“各种复杂状况”让他们在达兰滞留到7月20日，两人连同欧文和阿美石油公司的另外一位副总裁弗洛伊德·奥利格直到7月21日早晨才赶到国王的行宫。他们从早上8点一直等到下午4点，才被允许进去接受国王的召见。虽然他们迟到了两天，漫长的等候时间还是让阿美石油公司的人开始怀疑，国王到底是否知道有这次会面，或者这又是苏莱曼的一种策略。

当石油商人们终于被请入国王的礼堂之时，穆尔、戴维斯、欧文和奥利格发现全体朝臣悉数在场。除了阿卜杜勒·阿齐兹国王，苏莱曼、萨哈、费萨尔王子、国王的弟弟阿米尔·阿卜杜拉和另外3位王子也都在房间里等候着美国人的到来。但是很显然，萨乌德王储不在场。根据欧文的说法，“国王一开始就问穆尔有没有什么事情需要讨论。被告知‘没有’之后，国王说他要提到几件令人不悦的事情，然后开始斥责公司涉嫌从财政大臣那里打探沙特政府对于资金的用途”。注萨乌德肯定已经把他此前与戴维斯、欧文和穆尔见面时的细节告诉了各方。

欧文请求发言，然后尽力解释这是一个误会，他回应沙特政府提出的预付款要求时说过的话被曲解了。苏莱曼随后“代表沙特进行了情况说明”。欧文一边听，一边意识到“苏莱曼要误导国王认为公司拒绝履行义务”。欧文和苏莱曼在国王面前就各项付款的性质和截止期限争执了起来。

终于，国王不再理会欧文和苏莱曼，而是转过身看着阿美石油公司的总裁穆尔，以及两位副总裁戴维斯和奥利格。他告诉这些高管，他希望“在规定日期收到”付款。他不想“现在马上拿钱，而是需要给银行写一封信，说明款项会如期付给银行”。国王的意思是，他需要一封信来担保他会收到这笔钱，哪怕具体数额还不能准确估算。根据国王的计划，苏莱曼会把这封信交给银行作为贷款证明。

穆尔回答说可以，“公司会给银行提供一封信以及一份1950年12月协议的副本，并且说明阿美石油公司会在规定日期按照协议规定支付应付的款项”。

奥利格指出，关于1950—1951年度的税费数额，“公司现在还不能做出担保”，因为税费需要“根据1950—1951年全年的业务来计算”，而这一年还剩几个月。他说，银行“未必会接受公司出具的这类信件”。

欧文同样表达了担忧，他觉得国王或许没有想清楚这一点。没有人知道为什么奥利格和欧文到这个时候还在喋喋不休地怀疑国王没有弄清他本人与银行之间的关系。或许这只是又一次表明阿美石油公司把国王和他的副手们想得太简单了。苏莱曼和萨哈都想插话，但是“国王快速地打断了”财政大臣的话。据阿美石油公司的人说，对于穆尔的承诺以及阿美石油公司愿意写信这件事，国王“表示满意”。欧文建议由苏莱曼起草这封信，然后交给戴维斯审阅。这时，国王说：“哪怕距离付款时间只有半小时了，我也不想提前从你们公司拿到一分钱。”在阿美石油公司代表团离开之前，国王让欧文和苏莱曼握手言和。[注]

后来，阿美石油公司代表团和他们在大使馆的朋友讨论了当时的情况，并且对于所发生的事情表示怀疑。大使给美国国务院写信说，“虽然国王可能觉得他促成了双方互相让步的态度”，公司的人却相信，“阿美石油公司在这种情况下给银行出具的任何信件都不会让银行满意”。大使相信苏莱曼早已对此心知肚明，虽然国王认为这是一个令人满意的解决方案。大使完全相信这一幕还会重演，“或许几个月之后”，沙特人就会明白，一封信起不到什么作用。注几个月后的事实证明，国王比其他所有人都更加清楚银行有多渴望与他有业务往来。在那之前，美国人还会继续低估沙特人。

又过了一个月，黑尔到塔伊夫的行宫去见国王，主要是为了在休假前把自己的公务代理人引荐给国王，结果他在那里逗留了好几个小时。黑尔报告说，两人在聊起约旦局势时，国王“还如常保持着诚恳、友好的情绪”。当黑尔正要请求告辞的时候，国王提出他想要谈一下与阿美石油公司的相关问题。

黑尔说：“他那时的态度彻底转变了……接下去的一个半小时是非常难熬的。”

国王说他“长久以来一直对与阿美石油公司相关的情况感到不满”，而且“阿美石油公司的官员对他和他的幕僚非常无礼”。阿卜杜勒·阿齐兹表示，他“一直在保持耐心，但是到了现在这个地步，他已经没办法继续配合下去了”。他已经决定要求撤换目前的这一批阿美石油公司的管理层，特别是那些质询他把钱花到哪里的阿美石油公司官员。“这跟他们没有任何关系”，国王说，而且他“不会容忍这种对内务的干涉行为”。有人听到过阿美石油公司的一位官员嘲笑沙特人，而且“阿美石油公司的员工与‘我的人’遇到时，他们会扭过脸去，好避免跟‘我的人’打招呼”。

国王说，最后一项罪名是阿美石油公司没有履行他们的承诺。在塔伊夫与穆尔、戴维斯、欧文和奥利格会面时，阿卜杜勒·阿齐兹询问过，沙特阿拉伯“是否会如期收到阿美石油公司的付款”。国王告诉黑

尔，阿美石油公司的管理层当时承认他们确实还有款项未付。国王说，他想要的只是给银行出具一封信来说明他的国库有一笔数额未定的应收款项即将到期，但他一直没有收到那封信。

这时，国王勃然大怒，开始训诫黑尔。他说自己“奋斗了很多年才建立起他的王国和国王的尊严”。他再次强调，“这些绝对不能被侵犯”。阿美石油公司的官员侮辱了他，所以“他们必须离开”。

国王伸手做了一个割脖子的手势，说，“在过去，这是要砍头的，为了维护我的尊严。而尊严只能通过流血来维护”。在阿卜杜勒·阿齐兹为统一战乱中的阿拉伯半岛而奋斗的那些年里，大使还不认识他。实际上，大使大多数时间应该只见过国王坐在接见大厅王座上的样子。不过这次遭遇的国王情绪的爆发，一定让他印象深刻，并且能够想象得到，年轻时的阿卜杜勒·阿齐兹是一个多么强势的人物。

在国王讲话期间，黑尔几次想要插话，但是阿卜杜勒·阿齐兹太“气愤”了，连翻译都只能勉强跟上他的语速。终于，黑尔有机会开口了，他提醒阿卜杜勒·阿齐兹，他跟阿美石油公司的人都认识很多年了，“他们不可能有意对陛下不敬”。

黑尔继续说道，显然，“由于种种原因，其中产生了误会，给以往充满光亮的地方投下了阴影。大家应该开诚布公地展开对话，重现光明”。

国王对于黑尔的请求无动于衷，接着“又爆发了一阵怒骂”，这一次连美国大使都遭到了他的指责。国王说：“如果美国政府也认为出自美国公司的这种侮辱是有理由的——那就是另外一回事儿了。”

黑尔意识到，逻辑和外交手段都没有用处了，他需要重新劝说国王。黑尔后来回忆道，“我将自己沉浸在一种感性的怀旧情绪中，我说我能保证他们没有任何对陛下不敬的意图……如果我说的不是真话，就让我的两个儿子——陛下几个月前才见过他们——掉脑袋吧”。[注]如此，他用自己儿子们的性命担保，乞求国王的慈悲。

如黑尔所说，去年春天国王见过大使的两个儿子。他们在贝鲁特上高中，放假时飞回了吉达。他们的飞机在达兰经停，正要继续飞往吉达的时候，阿卜杜勒·阿齐兹得知他们回来的消息，就命令飞机转飞利雅得。他想见见驻沙特的美国官员的孩子们。阿卜杜勒·阿齐兹喜欢小孩，这一点众所周知——他自己有37个长大成人的儿子，还有很多女儿，当时他的子女们大多也有了自己的孩子。航班的机长和黑尔的两个儿子小雷伊和保罗都不知道飞机为什么被调往利雅得。大家都忧心忡忡。

飞机着陆后在跑道上滑行时，两个男孩看到自己的父亲正在停机坪上等待。黑尔让他们坐进一辆豪华的梅赛德斯轿车，把他们载往王宫。一名年轻的沙特空军少校在那里迎接孩子们，并且告诉他们，国王将要与他们见面。王室的裁缝给他们量身制作长袍和头巾时，年轻的沙特军官教孩子们学习宫廷礼仪，告诉他们觐见沙特国王时会发生什么。当晚，孩子们和父亲一起住在利雅得，第二天，他们得到了觐见国王时需要穿着的传统沙特服饰。

小雷伊和保罗陪同他们的父亲来到王宫。两个男孩后来回忆，当时穿的那套衣服还配有一把黄金制成的小匕首，让他们俩觉得特别兴奋。遵照事先的指导，孩子们上前拜见国王，并鞠了3次躬。两人轮流用阿拉伯语向国王问好。听到传统的问候语后，国王微笑着示意他们靠近一些，站在他右手边尊贵的位置。他们的父亲，也就是大使，站在两个儿子旁边，听阿卜杜勒·阿齐兹对着孩子们说话。他说了一个小时，通过站在另一边的翻译，给他们讲述了他的国家，特别提到了沙漠有多美丽，尤其是在春天，五颜六色的野花都竞相开放。国王酷爱打猎，不过以前长期四处征战受伤留下的后遗症时常会让他的后背很不舒服。他给小家伙们讲了自己攻占利雅得的英勇故事。孩子们穿着国王那样的衣服，在一个铺着厚厚的地毯、香料气氛浓郁的大房间里，听着一个充满诡计和刀剑决斗的故事，完全被吸引住了。最后，这次接见临近尾声，小雷伊和保罗向国王鞠躬3次，倒退着离开了房间。[注]

距离这次接见几个月后，黑尔大使以儿子们的性命向国王发誓，作为挽救恶劣关系的最后一次尝试。国王似乎回忆起了那次愉快的访问，而这“也有效地缓解了紧张的气氛”。

至于阿美石油公司官员们在沙特阿拉伯的命运，国王说他“会把这件事交给黑尔大使来处理”。不过，他也再次表明，黑尔应该知道“他原本是打算提出要求，把这批阿美石油公司官员换掉的”。[注]

阿卜杜勒·阿齐兹国王威胁黑尔的是要赶走阿美石油公司的这些管理人员，而非这家公司。他并没有威胁说要将石油国有化，而且他知道这些管理人员是肯定可以被阿美石油公司的母公司撤换的。虽然国王是自己领土上的绝对权威，他也并没有要取消特许权协议并迫使阿美石油公司离开沙特阿拉伯，因为阿美石油公司的税费几乎是他唯一的收入来源。石油产业出现任何中断都意味着王国利益的损失。虽然阿美石油公司雇了很多沙特人在石油产业中从事一些基础工作，但是沙特阿拉伯人缺乏工程专业知识、行业知识和营销渠道，因此还无法让本国人才彻底接管这项业务。

沙特阿拉伯同样不急于邀请另外一家国际石油公司进入他们的王国。当时，在与阿美石油公司没有业务关联的石油公司中，只有少数几家有能力在遥远的沙特阿拉伯发展业务。这些公司都是欧洲公司，在中东拥有其他的石油产业。吸引他们接替阿美石油公司是很困难的，尤其是如果美国人因为合作破裂而拒绝购买沙特阿拉伯的石油的话，他们就更不会接受了。虽然拥有这些谈判上的优势，但美国人在面对沙特人的质疑时，似乎常常对自己的处境丧失信心。

黑尔向国王当面道歉后，阿美石油公司终于提供了那封信。[注]沙特方面立刻申请到了贷款，并开始预支未来应付款项的各项费用。虽然美方疑虑重重，但是沙特人的计划还是奏效了。[注]阿美石油公司要依靠国王来获取石油；没有沙特石油，也就没有阿美石油公司。沙特人以往与柏克德公司打交道时得到的经验是：签好的合同可以中止，随时可以引入竞争。相比英国人、德国人或者法国人（只有来自这几

个国家的主要石油生产商才有资金和经验在中东地区进行石油开采），沙特人更愿意跟美国人打交道，不过苏莱曼并不害怕以威胁重组为手段与阿美石油公司对抗。

在黑尔大使和美国国务院看来，沙特石油正在成为“冷战”中的绝对必需品。当时是1951年。虽然当时美国的汽车主要使用的还是本地及南美地区出产的石油，而非中东石油，但沙特石油是西欧国家“二战”后经济重建的主要资源，也为自由的市场同盟提供了安全保障。特别是在朝鲜战争中，沙特石油为美军及其盟军的飞机提供了燃料，并且是全世界部署的美军最主要的燃料来源。

苏莱曼有可能捏造或至少夸大了阿卜杜勒·阿齐兹在美国人面前表现出的某些不满，他或许也是有意地制造了引发冲突的金融误会，但是有一件事情他并没有撒谎或危言耸听。萨哈曾经貌似随意地向欧文提及，沙美双方或许很快就要谈论“沙特国家石油公司”了。当然，“很快”只是一个相对的概念，而且“国家”这个词在沙特阿拉伯的含义也与在伊朗的含义完全不同。但是这一警告是千真万确的。

到1951年10月底，伊朗已经成功地完成了整个石油工业的国有化。伊朗政府通过武力手段控制了阿巴丹炼油厂，迫使英国人全部逃离，并从此建立起伊朗国家石油公司（简称NIOC）。英国方面的回击是派军舰封锁了炼油厂附近的波斯湾海域。他们还动用海军阻止装载着伊朗石油的油轮离开该地区，有效地封锁了伊朗石油的输出。伊朗的经济形势急剧恶化。由于缺乏资金，政府几乎无法正常运转。公众舆论开始反对伊朗总理穆罕默德·摩萨台这位鼓吹石油工业国有化的政治家。摩萨台没办法跟英国人谈判，因为反英情绪仍然深深地植根于随时会上街游行的伊朗民众心中。而且由于没有让国家的石油出口的能力，他也无法拯救伊朗波动的经济形势。

朝鲜战争的爆发以及伊朗和英伊石油公司之间的危机为苏莱曼提供了威逼阿美石油公司的最佳时机。至于这些全球危机是否鼓励了沙特阿拉伯的行为，以及沙特阿拉伯是否故意借机发难，并没有确凿的

定论。然而，收益五五分成协议是在新年签署的；伊朗石油危机始于1951年3月；1951年6月初，国王安抚美国人，希望阿美石油公司“永远”留在他的国家；到1951年7月，苏莱曼提出了导致分歧的提前付款请求。美国人看到了伊朗的事态发展，沙特人肯定也看到了。

沙特人意识到，由于英伊石油出口量骤降，造成的缺口需要美国公司填补，因此阿美石油公司的产量也相应地有所增加。阿卜杜勒·阿齐兹国王不想让他与美国的关系重蹈曾经很牢固的英国—伊朗关系的覆辙，不过现状确实给了沙特人一个机会。这是沙特阿拉伯对阿美石油公司施加长远影响力的最佳时机。美国人的不安全感加上国王的绝对权力，可以让沙特阿拉伯与阿美石油公司的关系朝着利于沙特家族的长期需求的方向发展。

财政大臣曾经非常委婉地告诉阿美石油公司的董事们，富有的沙特商人以及王储本人都有兴趣购买阿美石油公司的股票。当时，只有4家强大的美国石油生产商拥有阿美石油公司的股权：泽西标准石油公司（埃克森）、德士古石油公司、纽约标准石油公司（美孚）和加州标准石油公司（雪佛龙）。阿美石油公司的董事们坚定地回绝了这一请求。于是美国国务院近东事务局的乔治·麦吉给奥利格和杜斯打电话询问他们的顾虑。

“公司建议这些有钱的沙特人直接投资阿美石油公司的母公司。”奥利格对麦吉说。阿美石油公司的几家母公司不愿出让私有企业阿美石油公司的任何股权。不过，奥利格表示，这几家公开上市的母公司欢迎沙特人入股，成为其几千个股东之一。

奥利格继续说：“但是，沙特阿拉伯人应该不会同意投资公开上市的母公司。首先，他们并没有兴趣在海外投资，而是更愿意把钱投在沙特境内；其次，给这些母公司投资意味着他们需要上缴30%的所得税给美国政府。”

麦吉追问奥利格和杜斯，有什么理由“能够反对……让沙特阿拉伯人直接投资给阿美石油公司”。

奥利格答道：“股权出售可能会让部分股票流入犹太投资人手中，而这是沙特阿拉伯政府决不允许的。”奥利格要表达的意思是，如果阿美石油公司的股份可供发售，沙特人或许会与犹太人同为公司股东。奥利格认为，这种情况对沙特人来说是很大的麻烦。不过，麦吉不接受，或者说不相信这个理由。

麦吉继续施压，直到奥利格承认，“通过控制初始销售、限制购买者转让股票等措施，便有可能避免犹太人投资”。所以，与犹太人联合投资这个担忧只是阿美石油公司高管编造的借口。

麦吉很快发现，阿美石油公司反对出售股票的真正原因是，这样一来，阿美石油公司的母公司只能出售他们手中持有的股份。他们最初投入阿美石油公司的资金总额是1 100万美元，但是到1951年，这家公司的市值已经上涨太多了。公司估值时并未计入国王拥有的所有“石油储备”。

“因此，”奥利格继续说，“阿美石油公司股票仓位的任何变化都可能需要重新估价，也会让公司承担巨额的资本利得税。”麦吉终于接受了奥利格的说法，阿美石油公司的母公司不情愿出售股份是因为他们想避免缴纳资本利得税。进一步询问后，麦吉认定阿美石油公司出现任何税务状况都不太可能影响实际的石油生产。毕竟，石油生产才是美国国务院所关心的。石油生产关系到国家安全，阿美石油公司的纳税义务则不是。

参股并不是阿卜杜拉·苏莱曼提出的唯一一项请求。“看起来，”奥利格说，“沙特阿拉伯方面越来越迫切地想要安排一位沙特阿拉伯人加入阿美石油公司的董事会。”奥利格认为这一要求，“似乎更多的是出于声望上的考虑，而并非真的期待这位成员能够对董事会的决策做出任何重要贡献”。

“那么……任命一个人又有何不妥，这样做毫无疑问会增加阿美石油对沙特阿拉伯的善意，对不对？”麦吉问道。

奥利格并不同意。“这样做只会提高个人的声望，而不会提高国家的声望。”他在努力寻找理由。

在美国国务院看来，这恰恰是让英国人与伊朗人陷入诸多麻烦的那种顽固成见。两种情况并不完全一致，但还是有一定的相似度。

麦吉随后问，“沙特阿拉伯人民是否总体上对阿美石油公司感到满意”。他希望弄清楚，是否有可能发生类似的国有化灾难。

奥利格表示，大部分沙特人对于阿美石油公司是满意的，不过也有一部分人“感到相当失望”，因为国王身体状况欠佳导致对国家事务疏于管理。当然，奥利格补充道，这部分人“占全国人口的25%，也是人口结构中更警觉也更重要的部分”。

“如果沙特阿拉伯希望实行国有化，”奥利格讥讽道，“阿美石油公司很高兴明天就把公司移交出去，并与沙特政府就公司运营达成协议。阿美石油公司手里最大的王牌，就是政府接手负责承担运营成本……目前每年的数额是1.5亿美元。”[注]麦吉在美国国务院备忘录中记录下的这些说法一定是讽刺或虚张声势，因为阿美石油公司并不想失去公司。

奥利格的表态流露出一种几乎带有嘲讽的傲慢观点，那就是沙特人不可能像美国人那样经营公司。在1951年确实是这样，但是奥利格的态度也反映了他目光短浅。他不知道沙特人真正的计划是更多地参与阿美石油公司的运营，为有朝一日收购公司做好准备，然后，如萨哈曾经说的那样，成为“沙特阿拉伯国家石油公司”的主人。

因麦吉还有其他会议要开，他们便结束了这次通话。伊朗局势是当时美国国务院在中东的首要事务。麦吉认为，如果阿美石油公司能够暂时安抚沙特人，将会对美国的政策有巨大帮助。美国国务院当时最不希望看到的就是沙特阿拉伯仿效伊朗的国有资源政策。当然，沙特阿拉伯没有穆罕默德·摩萨台那样的具有煽动性、善于蛊惑民心、崇尚极端民族主义的政治领袖。阿卜杜拉·苏莱曼或许很狡猾，并且野心

勃勃，但是他对阿卜杜勒·阿齐兹国王忠心耿耿。他身上并没有民族主义者的基因。

最终，苏莱曼愿意暂时搁置购买股票和获取董事会席位的提议，以换取阿美石油公司在另外一件事上立刻做出重大让步——增加收入。然而，阿美石油公司已经看到了预兆。公司知道就算暂时延缓了苏莱曼对于沙特董事职位的要求（这位财政大臣甚至一度要求阿美石油公司选出与美国董事人数相同的沙特董事），事情最终还是会发展到那一步。为了防止这一情况发生，1952年，阿美石油公司董事会决定将董事会的一些关键职能移交给公司股东——那4家美国大型石油公司。[注]直到1959年，阿美石油公司才最终选出2位沙特人进入董事会，一位是沙特阿拉伯第一任石油部长阿卜杜拉·塔里基，另一位是前任沙特驻英国大使哈菲兹·瓦布哈。[注]

*

虽然苏莱曼身上没有伊朗式的民族主义狂热，但是在阿美石油公司看来，他仍然是非常棘手的人物。正当阿美石油公司认为沙特人对阿美石油公司承诺每月会有1 000万美元的收入额感到满意的时候，苏莱曼偶然发现，阿美石油公司在出售沙特原油时，每桶原油的实际售价与其用来计算支付给沙特阿拉伯费用的每桶原油的售价存在严重不符。财政大臣认为公司隐瞒了本该付给沙特人的巨额资金。

苏莱曼发现，阿美石油公司每桶原油的售价要远高于双方计算沙特阿拉伯应得利益时使用的原油标价。一直以来，阿美石油公司根据利益五五分成协议计算应该付给沙特的资金数额时，是根据每桶1.43美元的虚拟标价计算的。实际上，公司出售每桶石油得到的收入要多于1.43美元。当时阿美石油公司将全部产出的石油都出售给它的母公司。阿美石油公司从波斯湾港口城市拉斯塔努拉出售给其母公司的石油价格是每桶1.73美元，通过泛沙特阿拉伯输油管道出售给其母公司的石油价格是每桶2.41美元。

阿美石油公司克扣了沙特阿拉伯一大笔钱。注苏莱曼决定要回沙特阿拉伯应得的部分，但是这一次他会采取美国人的方式。美国人的方式指的是聘用一家美国的咨询公司。1952年6月，苏莱曼选择了得克萨斯州的德高里尔和麦克诺顿公司。据杜斯说，这家公司“因非常擅长处理石油价格问题而闻名”。注1952年11月，当苏莱曼把这件事摆在阿美石油公司面前时，据德高里尔和麦克诺顿估算，阿美石油未按照给付沙特阿拉伯计算税费时使用的标准价格出售石油，而是通过以更高的价格出售石油的方法，额外多收入2 000万美元。注

沙特人和美国石油商坐下来谈判时，财政大臣让刘易斯·麦克诺顿加入了沙特一方的谈判阵营。麦克诺顿提出了一个全新的解决方案——参考西半球的石油定价方法，建立一个明确的定价公式。他将沙特原油的级数和美国原油的级数进行了比较，并判定沙特原油和西得克萨斯的酸性原油最相似，沥青质比重都是36.5度，然后再应用“一系列复杂的数学运算”以及“从沙特阿拉伯往不同地点运输原油所需的费用”来决定基点价格。

加里·欧文报告说，阿美石油公司对这些价格可能带来的“竞争劣势”，以及“这个公式的追溯力感到不安”。苏莱曼已经要求麦克诺顿“计算出如果从1950年1月算起，总数会是多少”。阿美石油公司后来也计算出，如果这样，公司还需支付给沙特人5 000万美元的过往欠款。注这次初始会议之后，双方的严正交涉被暂时搁置，直到1953年费萨尔王子到美国进行外交访问归来后才重启。注

到那时，双方针锋相对的态度似乎已经没有任何回旋余地。黑尔大使想提请国王干预此事，不过他的直觉告诉自己，就算面见国王也起不到什么作用。所以，他还是决定把精力放在财政大臣身上。几个月之前，他正在参与一次格外艰难的谈判，关系到美军继续租用达兰一座主要机场的事宜，阿卜杜拉·苏莱曼在当时起到了很大作用。既然这样，他觉得如果把解决问题的功劳让给沙特人的话，会对事情有很大帮助。注

或许在阿美石油公司和苏莱曼之间也可以达成类似的和解。黑尔希望阿美石油公司能够得到他们想要的，“但是沙特人可以宣称那是出于他们的努力”。[注]黑尔意识到自己必须赶快行动，因为他在沙特阿拉伯的任期就要接近尾声了。艾森豪威尔总统已经提名他担任驻黎巴嫩的大使，他很快就要离开阿拉伯半岛了。

吉达的市民在6月底潮湿的天气里热得发昏，不过坐在苏莱曼办公室里的黑尔和苏莱曼却感觉相对凉爽很多。黑尔拜访财政大臣的主要目的是讨论阿美石油公司的情况；另外，他要告知苏莱曼，黑尔离开沙特阿拉伯后，他的大使职务将会由一位临时代理人负责，直到他的继任者人选得到确定。随后他向面前的阿拉伯老人询问起一件明显缺乏进展的事务：沙特阿拉伯与阿美石油公司之间的石油价格协商。苏莱曼一反常态地坦率，并告诉大使“很高兴（他）提到了这件事”。

随后苏莱曼表示，自己有多“想要尽力让这件事在美国人（阿美石油公司）和美国人（麦克诺顿）之间得到解决。但他们都没成功”。苏莱曼已经做好放弃的准备，并且“把事情交给其他权力机构处理”。他并没有详细地透露所谓的“其他权力机构”是谁，但是黑尔猜测苏莱曼指的可能是沙特外交部部长，后者有权关闭港口、封禁通信设备，并且经国王批准后拒绝让阿美石油公司的管理人员入境。

黑尔对苏莱曼的说明表示感谢。“关于阿美石油公司和沙特阿拉伯政府的关系，我有几个……一般性意见想要表述。”黑尔说道，“坦白来讲，谁都不能否认的是，在阿美石油公司前来开采沙特的石油资源之前，沙特阿拉伯最多不过是一个地名。该地区其他国家，比如埃及、叙利亚、黎巴嫩、伊拉克等，都在不同领域有了长足发展。他们拥有通信设备、学校、医院、工业、公路，以及现代化国家所拥有的多种属性，但是沙特什么都没有。它是一个经济上的真空地带，就像一副缺乏血肉的骨架。”

“而石油改变了一切，沙特阿拉伯现在在开展自我建设……骨架上开始有了血肉。沙特阿拉伯开始变得强大起来，但是它能变强大的唯

一原因是阿美石油公司；反过来，阿美石油公司也变强大了。所以在我看来，在依靠单一收入来源的前提下，强大的阿美石油公司意味着强大的沙特阿拉伯；乏力的阿美石油公司则意味着弱小的沙特阿拉伯。”注

“这倒是实话。”苏莱曼回答。他同意黑尔说的“强大的阿美石油公司意味着强大的沙特阿拉伯”。“但是问题在于，”他表示，“在需要明确行动的时候，阿美石油公司却在用不正当的手段讨价还价。”

“举个相关的例子，”苏莱曼说，“就是政府通过泛阿拉伯输油管道提供服务的报酬。”谈判已经进行了一段时间，但是没有达成解决方案。

黑尔问苏莱曼是否“有什么建议来解决这个问题”。

“阿美石油公司应该停止诡辩，把泛沙特阿拉伯输油管道的款项结清。”苏莱曼回答。至于石油定价问题，苏莱曼表示，如果阿美石油公司依照新的定价公式把自1951年以来拖欠的费用都补齐，那么他会尽量说服费萨尔王子接受麦克诺顿提出的数字。他“认为自己有相当大的把握可以说服王子”。注

这正是黑尔需要的答复。苏莱曼的意思是，只要沙特人能够按照更高油价得到1951年来所有石油销售产生的应得利益，再加上一笔通过泛阿拉伯输油管道输送石油的费用，沙特人就会同意为未来利益计算商定每桶石油的标准价。这一和解意味着，不会再有实际或猜测的欺瞒行为将沙特人笼罩在敌意之中。与阿美石油公司确认细节还需要一段时间，阿美石油公司也要应对又一次利润下降，但是当黑尔把与苏莱曼的谈话内容告诉阿美石油公司时，他们都同意让步。

弗洛伊德·奥利格对此“深表感激”。他告诉黑尔，后来与苏莱曼交谈时，财政大臣“承认他个人对于阿美石油公司遭受某些限制措施负有责任”。实际上，他“诚恳地认为，目前整个阿美石油公司和沙特的关

系很可笑，因为双方都表现得像小孩子一样”。财政大臣认为，现在已经到了要“基于双方共同利益来解决分歧的时候”。注

终于，14个月之后，沙特阿拉伯和阿美石油公司达成了协议，确定了双方之间长远的财务安排。已经就任阿美石油公司总裁的弗雷德·戴维斯与费萨尔王子都同意，阿美石油公司和沙特阿拉伯将使用石油市场价减去2%的优惠价格来作为利润分成协议的基础。注阿美石油公司付给沙特人7 000万美元的逾期支付费用，而沙特人同意不再追究其他任何逾期款项。从表面上看，这笔交易似乎大幅削减了阿美石油公司的利润。为了弥补损失，阿美石油公司和其母公司决定，将阿美石油公司的石油价格利润增加到每桶1.79美元。母公司同意以更高的价格购买阿美石油公司生产的全部石油，代替阿美石油公司承担损失。最终，由于享受外国税收抵免，“在特定情况下”，阿美石油公司“此举会带来净利润增长”，不过这只是意料之外的好处。注在谈判期间，没有人策划或者预见过这一结果。至此，公司和沙特王国之间的财务摩擦终于得以平息。

---

1. “Resume of audiences had by Aramco officials at Riyadh on June 2 & 3, 1951” July 2, 1951, RG 59, NA 886A.2553/7–251.
2. Ibid.
3. Letter from Garry Owen to Shaikh Abdulla Sulaiman, Minister of Finance, January 2, 1951, RG 59, NA 886A.2553/2–1051.
4. “Memorandum to Department of State, Subject: New Developments in Aramco Operations,” May 24, 1951, RG 59, NA 886A.2553/5–2451.
5. Hare to Secretary of State, RG 59, NA 886A.2553/7–1451.
6. Hare to Secretary of State, RG 59, NA 886A.2553/7–1951.
7. Hare to Secretary of State, RG 59, NA 886A.2553/7–2451.
8. Ibid.
9. Ibid.
10. Ibid.

11. Hare to Secretary of State, RG 59, NA 886A.2553/8–1151.

12. Hare, 70–87

13. Hare to Secretary of State, RG 59, NA 886A.2553/8–1151.

14. “Discussion with Aramco on SAG Demands,” RG 59, NA 886A.2553/8–2151.

15. Unsigned Telegram from Jiddah to Secretary of State, RG 59, NA 886A.2553/8–2451.

16. Memorandum of Conversation, RG 59, NA 886A.2553/10–3051.

17. “Status of Aramco-SAG Discussions of Concession Terms,” RG 59, NA 886A.2553/4–2152.

18. William E.Mulligan, “A Kingdom and a Company,” in *Aramco World Magazine*35:3 (1984): 44.

19. “Memorandum of Conversation, Subject: Aramco Call on Mr.McGhee,” RG 59, NA 886A.2553/10–3051.

20. Memorandum of Conversation, RG 59, NA 886A.2553/6–3052.

21. Memorandum of Conversation, RG 59, NA 886A.2553/11–652.

22. Hare to Secretary of State: “Exploratory Conversations: Aramco-SAG Petroleum Consultant,” NA 886A.2553/12–652.

23. “Weekly Summary—Arabian Peninsula Affairs,” RG 59, NA 886A.2553/12–1652.

24. Hare, 91, 95.

25. Ibid., 95.

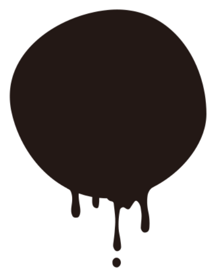
26. “Memorandum of Conversation with Saudi Finance Minister Regarding Aramco,” NA 886A.2553/7–653.

27. “Memoranda of Conversations with Saudi Officials Regarding Aramco,” RG 59, NA 886.2553/7–653.

28. Ibid.

29. U.S.Embassy London to Department of State, Washington, RG 59, NA 886A.2553/9–2854.

30. “Memorandum of Conversation, Subject: ARAMCO Negotiating Plans,” RG 59, NA 886A.2553/7–2853.



第二部分

家族经营与国家统治

五
沙特家族内部危机

阿卜杜勒·阿齐兹国王去世时，他庞大的家族成员都守在他身边。他们为这个时刻的到来已经做了一段时间的准备。这几年来，国王的健康状况一直在恶化。他的视力减弱了，血液循环也变得很差，需要穿着厚厚的袜子让双脚保持暖和。他早年征战时后背上留下的一处旧伤让他行走困难，而且他还饱受关节炎的困扰。他对国家事务的参与越来越少，宁愿坐在自己的宫殿里，喝着热咖啡，回忆往事。偶尔，他会把玩一下仍然立在他床边的七尺长矛。阿卜杜勒·阿齐兹显然对自己身体缓慢但必然的衰老感到沮丧。几年前，他的姐姐努拉去世了，随后他年仅20岁的儿子曼苏尔猝逝，这些都给国王带来了难以摆脱的悲伤。㊟

1953年4月，疾病缠身的阿卜杜勒·阿齐兹从利雅得被送到了位于塔伊夫的夏日行宫。当时他的健康状况已经很不稳定，因此在整个航程中，他都躺在飞机地板上安置的一张简陋床榻上，这是为了满足国王的需求而特意做的改装。大家希望山里面“清凉、干净的空气能让他恢复活力”。㊟大部分的王室成员也会前往那里。他们担心国王的健康会持续恶化，所以都希望能够陪在他身边，特别是在这样一个继承权出现危机的时刻。虽然阿卜杜勒·阿齐兹在1933年已经确定他在世最年长的儿子萨乌德为王储，沙特王国未来的领袖人选似乎仍然悬念重重。许多实力强大的人物尚未明确表示对萨乌德的拥戴，包括一些部落领袖，他们虽然已经臣服于阿卜杜勒·阿齐兹，却并不情愿宣誓效忠这位能力未知的王储；还包括国家里强势而独立的伊斯兰宗教机构，

或者“乌里玛”[注]，他们想要看看萨乌德到底是一个什么样的穆斯林教徒；此外，一些王室家族成员出于私人原因也没有表态。[注]

阿卜杜勒·阿齐兹在生命中的最后几年显然很担心未来可能会发生摩擦，他甚至也感觉到，萨乌德无法完成治理国家的任务。王室顾问哈菲兹·瓦布哈长老回忆起亲眼看见的国王和他的长子与次子之间的一次关键会面。故事是帕克·T.哈特转述的，他是直接听瓦布哈长老讲的。哈特是一位资深外交官，在沙特阿拉伯的美国使馆工作过多年，并在1961年被任命为驻沙特阿拉伯大使。哈特经常关注沙特的政治局势，而由于他在这个国家过得轻松自如，因此他的笔记和回忆经常能够提供宝贵的信息。哈特与美国人或阿拉伯人打交道时都游刃有余。曾在沙特阿拉伯工作的一位美国工程师J.温斯顿·波特描述了7月4日哈特在美国使馆举办大型国庆聚会时的情形。“所有沙特人都会来到美国使馆，他们会赞扬美国。”他说。哈特会站在大家面前用英语发表讲话，然后“他会用阿拉伯语再全部讲一遍……30分钟英语，30分钟阿拉伯语。他的阿拉伯语说得很好。”波特回忆道。[注]

据哈特转述瓦布哈告诉他的故事，阿卜杜勒·阿齐兹国王“命令瓦布哈见证……他的儿子们将誓言重复了7遍……要互相尊重与支持，至死不渝：费萨尔要尊重并支持萨乌德为王储和未来领袖，萨乌德要尊重并支持费萨尔为未来的王储和高级顾问。”[注]国王希望能够确保家庭和睦，哪怕这一愿望要到他去世之后才能实现。早年间，他对于费萨尔和萨乌德之间的私人敌意与竞争关系不以为然，但是随着他的身体日渐衰弱，他担心他们之间对立的后果会影响王国的未来。当时已经卧床不起的他把萨乌德和费萨尔叫到了自己身边。

他命令他们“越过（他的）身体握手”。然后他说，“你们要发誓，你们会在我走后同心协力。同时发誓，如果争吵，你们会在私下进行。你们绝对不能让外界看到你们有分歧。”

萨乌德和费萨尔别无选择，只能按照父亲的命令去做。他们靠在他的身上，两手紧握，发誓会同心协力，为他们父亲建立的这个宏伟

国度的未来保驾护航。注

然而，那个夏天，阿卜杜勒·阿齐兹转危为安了。他的身体状况有所好转，他甚至开始重新过问一些国事，偶尔也接见外国使节和石油官员。阿美石油公司的一名管理人员（具体是谁不得而知）回美国治疗一种危及生命的疾病后返回沙特，并与阿卜杜勒·阿齐兹国王谈到了他的康复过程以及因此获得的全新的人生观。他对国王诉说了他的感悟，家庭关系以及自己与上帝的关联是人生中最重要的两个方面，财富和职业的成功固然会让人愉快，但是真正的意义需要从宗教中寻获。阿卜杜勒·阿齐兹国王通常都会对前来进行社交访问的美国人表示热烈欢迎，但这次，或许卧病在床的他没有心情听一个重新获得生命活力的人讲述他的反思。国王尖酸地回答说，如果阿美石油公司的这位管理人员是穆斯林，那么他一出生就会知道这一切，而不是到晚年才有所顿悟。注

到1953年11月，阿卜杜勒·阿齐兹国王似乎已经足够健康，所以萨乌德王储决定做短途外出，到附近的吉达公开露面。他相信，让人民看到他作为王国未来的领袖出现是非常重要的。11月8日，沙特军方迎接了萨乌德的到来，并且在欢迎仪式上安排了铜管乐队表演。第二天，阿卜杜勒·阿齐兹国王病情复发。虽然经过了小心的考虑，萨乌德仍然算错了时机。王宫立即传信给萨乌德，让他马上赶回父亲的病榻边，但为时已晚。关于国王逝世时的情况，各方说法不一。据某史书记载，沙特阿拉伯的开国国王死在了儿子费萨尔的怀抱里，并没等到他的继承人萨乌德返回塔伊夫。注据另外一部史书记载，国王于1953年11月9日在睡梦中死于心肌梗死。注

国王驾崩后，王室家族和国务大臣们紧张地等待着萨乌德的归来。所有人都在猜测费萨尔是否会在大哥返回王宫后服从于他的统治。他们不知道萨乌德会如何处理这样的局面。萨乌德很清楚是自身的狂妄让他没能见父亲最后一面。也没有人知道其他的兄弟，包括一

些正在担任沙特各省地方官员的强势人物，到需要向新国王宣誓效忠的时刻会有什么举动。注

萨乌德走进宫殿时，费萨尔从父亲的遗体旁边站起身来，问候了哥哥。根据多方记述，费萨尔欢迎萨乌德以国王的身份从吉达归来。费萨尔随后带哥哥来到父亲的遗体旁边，从死去国王的手上摘下一枚戒指，把它递给了新国王。萨乌德接过戒指，表示接受了这个职位，然后他又把戒指交回给弟弟，标志着费萨尔成为沙特阿拉伯的王储和王位继承人。费萨尔立即表明的忠诚，为整个皇廷树立了榜样。全体沙特家族，或许只有一人例外，承诺效忠沙特阿拉伯的新国王萨乌德。注

阿卜杜勒·阿齐兹死后没有举行大型葬礼。外国使节、德高望重的部落成员、富有的石油大亨和心怀嫉妒的阿拉伯铁腕人物都没有前来吊唁。葬礼诵经仪式在塔伊夫举行，随后阿卜杜勒·阿齐兹被低调地埋葬在利雅得的一个基本没有标记的坟墓中。注费萨尔陪同遗体一起飞回首都，并且监督了国王的安葬仪式。注依照伊斯兰教传统，国王的遗体被包裹在白色的寿衣中，脚的方向朝着麦加。注传记作家大卫·豪沃斯在葬礼过去仅仅11年后的1964年写道，“现在利雅得几乎没有人记得他的墓地在哪里，也没有人去探访”。注如今那片地区是一个正式的墓地，阿卜杜勒·阿齐兹的几个儿子，包括至少一名沙特国王，都葬在那里。沙特王室成员的坟墓，其中包括阿卜杜勒·阿齐兹国王本人的坟墓，仍然没有任何标记，他们就这样被分散地埋葬于普通人与无名氏之间。注

这种低调的纪念方式非常符合阿卜杜勒·阿齐兹严格信奉的瓦哈比教派的伊斯兰习俗。注瓦哈比修行者从不凭吊伟大人物的坟墓。阿卜杜勒·阿齐兹·伊本·沙特是一个人——一个成就伟大的人，但是他最终也只是一个人。因此，他被埋葬与被悼念的方式也符合他的宗教信仰。沙特王国甚至都没有降半旗致哀，因为国旗上写有伊斯兰的信仰

宣言，即“清真言”（Shahadah）。国家的乌里玛宣告过，国旗是永远不能降半旗的。同时也并没有正式的全国哀悼活动来悼念这位从战乱的省份和部落中建立王国的人。注

*

很多研究阿卜杜勒·阿齐兹的学者和编年史作家都形容他是一个很简单的人。他们并不是说他的思想或野心简单，而是说他享受简单生活的乐趣——包括女人、他的孩子们、身体的强健、美食、浓咖啡，以及他的信仰。现代化和财富的诱惑并没有对他本人产生什么影响，不过这些还是进入了他的国家。实际上，正是他邀请它们进来的。

1933年，是他在阿卜杜拉·苏莱曼的陪同下，在吉达与来自加利福尼亚标准石油公司的美国代表坐在一起。阿卜杜勒·阿齐兹国王让他的财政大臣逐条审阅双方谈判几周后达成的特许权协议，然后询问苏莱曼的最终意见。苏莱曼感到满意。阿卜杜勒·阿齐兹国王看着他，用阿拉伯语说：“相信神明，签字吧。”注苏莱曼签了字，这标志着美国人在沙特出现，并为阿卜杜勒·阿齐兹的子民们打开通往现代化大门的全新开始。

阿卜杜勒·阿齐兹国王曾经怀疑美国人是否真能在他的国土上找到石油。石油公司在签署特许权协议时支付的款项帮助他解决了财务上的燃眉之急。然而，当公司真的找到石油之后，那些在沙漠里寻找化石，或者在他国土的东岸往沙地深处钻探的地质学家小组，就成了他国家的生命线。他们把从地下抽出的石油变成了公路、医院、电力、管道、教育，并为他的人民提供了一个专业化的未来。正如阿卜杜勒·阿齐兹国王经常形容的那样，阿美石油公司的美国人是“他在国家发展方面的合作伙伴”。注

阿卜杜勒·阿齐兹国王本人可能更喜欢建国早期的那种田园式生活。他或许也曾嘲笑物质财富给某些王族成员造成的影响，并且对人民传统生活方式的改变感到格外不安。毫无疑问，他也曾努力适应节

奏过快的现代化生活。在那些与晚年的国王聊过的人们看来，很明显，这种变化让他感到困惑。注

即使他的王国很快成为对西方工业国家来说至关重要的国家，身为国王的阿卜杜勒·阿齐兹去世时，从很多方面来看，他都仍然还是那位在夜色掩映下潜入那座与生俱来的城市，并且通过战斗取得胜利的贝都因长老。他把自己流亡的家族带回祖先的家园，并且把他的统治蔓延到整个半岛。他与美国石油公司签署的协议是一场赌博，但他这样做是为了给他的人民提供一个更好的未来。

他去世后，阿美石油公司的企业报纸《太阳与火焰》发表了一篇感人至深的文章来悼念这位国王，提到他通过这家公司给人民带来了“社会与经济的发展”。“陛下修建了现代化机场……一个覆盖全国的无线电通信网络和电话系统……他修建了道路，也……把港口转变为深水港……他对历史悠久的清真寺进行加固和修复，并且修建了新的清真寺。他建造了医院……也为沙特青年人的教育设立了学校”。注

统一的王国、阿美石油公司的出现和石油出口业务为沙特年轻人提供了新的机会。来自达兰地区的沙特人伊赫桑·布–胡莱加说起了阿美石油公司给他的社区以及他的家庭带来的冲击。“我来自东部省份哈萨。”他说。哈萨地区临近波斯湾，在阿美石油公司到来之前是著名的绿洲地带。“哈萨是全世界最大的绿洲。”布–胡莱加声音温柔地把家乡描述为一个代代相传、子承父业的小型社区。“阿美石油公司对我们这些小孩来说意义重大。”他说：“他们建了学校，给中学生和大学生提供夏季打工的机会，还创造了很多工作岗位。他们曾经到各个村子里去，吸引沙特人，说服他们去工作。”

布–胡莱加描述了他自己的家庭第一次与阿美石油公司接触时的美好经历。那是20世纪70年代初期，他的表哥决定辍学，因为“他来自一个贫困的家庭”。读完九年级之后，表哥加入了阿美石油公司。布–胡莱加先生还记得他表哥平日都会离开社区去工作，周末才回来。“他讲英语，而且外表总是整洁大方”是布–胡莱加童年时对表哥的印象。表

哥在挣钱养家的同时支持自己的学业，并最终获得公司提供的奖学金，到得克萨斯的一所学院进修，然后获得了一个科学学士的学位。“他回国后继续签约工作，”布–胡莱加说，“他的事业非常成功。他是他家里第一个为挣钱出去工作的人。”

回忆起阿美石油公司“还完全是一家美国企业”的那段日子，布–胡莱加说，“我认为阿美石油公司真的为这一代人创造了奇迹……在20世纪四五十年代，阿美石油公司成功地聚集了一小支由沙特人组成的团队，一共大约有15 000~17 000人，为阿美石油公司工作。他们之中有贝都因人、农民，还有初次参加工作的人——他们是第一代为了固定工资和月薪而工作的沙特人”。他回忆起20世纪70年代，他所在的地区仍然过着农牧田园式生活，一名同乡被提拔为阿美石油公司的副总裁，让整个社区无比自豪。“他是第一批被提拔担任高级职务，也就是阿美石油公司最高管理层的沙特人之一。”注

阿美石油公司无疑改变了王国中很多贫穷的沙特人的生活，但是那些想要更有建树的人的雄心与执着，以及沙特政府为协助他们所起到的关键作用，都不容小觑。奥斯曼·阿尔克豪威特初次听说阿美石油公司的时候才14岁。他只有小学四年级的文化水平，在父母的小农场工作。“我跟阿美石油公司是同年诞生的。”他说，他指的是1933年。1949年，15岁的阿尔克豪威特离开家，“到阿美石油公司去碰碰运气”。他赶了整整6天的路，终于到达了达兰，但是由于左眼视力太弱，两次都没能通过公司的考核。通过坚持不懈的努力，他终于在泛阿拉伯输油管道项目中找了一份体力活，之后他做过各种工作，直到20多岁时，他决定把学业完成。

1954年，当阿尔克豪威特做好准备要进入中学就读的时候，沙特政府决定为男性公民提供津贴，帮助他们完成学业。阿尔克豪威特用4年时间完成了6年的学业。1959年，政府启动了一项提供给沙特人的小型奖学金，用来送他们去得克萨斯大学学习石油工程。阿尔克豪威特

被选中了。他获得学位回国后，阿美石油公司“立刻接纳我担任工程师”。他一直在公司工作，直到60岁那年从副总裁的岗位上退休。[注]

说到阿卜杜勒·阿齐兹邀请阿美石油公司进入王国的决定给沙特人生活带来的改变，或许最明显的例子就是一个贝都因男孩的经历，他出生在达曼7号油井发现石油的前3年。这个孩子从4岁起就跟离婚的母亲及其家人一起生活，并且在沙漠里放养自家的小羊羔。他直到9岁才拥有了第一双鞋子。8岁那年，他的母亲把他送到达兰附近的沿海地区与他的父亲一起生活。在那里，他同父异母的哥哥正在阿美石油公司为沙特青少年创办的一所学校里上学，于是也把他带去了。这些小伙子上午读书，下午就在公司的办公室里打杂实习。这个以前大字不识一个的男孩学会了阿拉伯语和英语的读写，还学习了数学和科学。

他毕业后，阿美石油公司把这个年轻人送到黎巴嫩读高中，最后又送到美国读大学和研究生，他在美国获得了地质学方面的2个学位。回到沙特阿拉伯之后，他作为一名专业地质学家重新加入了阿美石油公司。这个人叫作阿里·纳伊米，他在公司里不断地晋升，最后成为公司的第一位沙特籍首席执行官。他后来还担任了沙特阿拉伯的石油部长——该国向沙特家族以外的人员开放的最有权力的职位之一。[注]一个来自破裂家庭、在沙漠里放羊的男孩有机会不断地成长为全世界最大公司的管理者，并且在全球获得声望，这一切都是因为阿卜杜勒·阿齐兹·伊本·沙特给半岛带来了和平与稳定，抓住了阿美石油公司这个机会，并且与美国的伙伴展开了一次艰难的谈判，以期为他的国家带来更好的未来。

为了回报开国国王的保护与仁慈，他的子民表现出了极大的忠诚。阿卜杜勒·阿齐兹通过军事实力、策略联姻和政治赞助赢得了交战部落、城市和地区酋长们的忠诚。与当代很多国家不同，他并没有以理想的共同体或者集体意识形态作为基础来构建他的王国。相反，是国王军事实力的威慑和他的慷慨把国家团结在了一起。这是让阿卜杜勒·阿齐兹的统治合法化的部分条件——他通过武力打下了江山，但是

守住江山的方法是向人民显示他既有财富又有权力来供养他们。只要他能够一直表现作为国王照顾子民的能力，他们就甘愿做他的子民。

沙特阿拉伯没有任何真正的工业，全国人口上缴的税费永远不足以用来支持国王履行他的义务。然而，持续的石油收入却能为阿卜杜勒·阿齐兹国王和他的儿子们提供所需要的资金，以证明他们有能力照顾他们的子民。沙特家族对于这种自然资源的主权是阿卜杜勒·阿齐兹留给家人的永久遗产。他已经供养了家庭，扩大了部落，并建立了一个国家。他去世时，国库负债累累，但是他为沙特家族铺就了一条通往未来的财富的道路，也为他的人民提供了前往现代化的通途。国王去世时，沙特的未来看起来一片光明。国王履行了他的职责。然而，阿卜杜勒·阿齐兹国王的儿子们知道，继续保持并增加沙特家族的财富与权力，为后代造福的责任，如今落在了他们的肩上。他们对王国的管理，以及沙特地下神明的恩赐，对于家族的未来至关重要。

*

阿卜杜勒·阿齐兹国王去世后，很多沙特人以及不少美国人所担心的残酷的权力斗争并未出现。20世纪50年代，当流血政变在埃及、伊拉克、叙利亚和伊朗大行其道之时，沙特阿拉伯的权力交接完成得简单而顺利。遵照阿卜杜勒·阿齐兹的命令，萨乌德成为国王，他的弟弟费萨尔成为王储。然而，作为统治者，萨乌德的风格与他父亲完全不同。“萨乌德缺乏伟大的气质，”一位传记作家说，“而且他似乎也能意识到自己在这方面有所欠缺。”萨乌德“身材高大，但是气场平平，有时挺可爱的，但从没有到魅力四射的程度，具有威严，但无法像他父亲那样得到他人毫无抵触的绝对服从”。[注]

萨乌德生于1902年，据传他就是在阿卜杜勒·阿齐兹国王征服利雅得当天出生的。[注]在哈特大使看来，他是“一个身材魁梧、活泼外向的人，在部落中以慷慨大方而闻名”。[注]他通过金钱与婚姻让贝都因人部落保持满意，有时候会在访问期间接受部落馈赠给他的新妻子。作为一名管理者，萨乌德“会同意一切看起来阻力最少的意见”，在他

当上国王之前，阿美石油公司的高管们与他打交道时已经看出了这一点。萨乌德戴着厚厚的眼镜，走路步态奇怪，被人形容为“略显拙笨”。[注]

至于国家事务方面，他铺张浪费、为所欲为地花钱：在沙漠中盖起的一座座宫殿因为从未居住而慢慢风化成废墟；他购买的游艇一直停泊在港口，因为没有人知道怎么驾驶。[注]其实在当上国王之前，萨乌德的花钱习惯就很明显了。1951年，虽然沙特阿拉伯仍然拖欠着柏克德修建公共设施的巨额费用，萨乌德王储仍然向该公司订购了一台非常奢华的房车。他到沙漠里探访贝都因人部落的时候就乘坐这辆或者类似的房车。据说，那些想要巴结他的贝都因家庭会把年轻姑娘献给他做王妃，他经常把她们带到房车里“一个四周和天花板都贴满镜子，中间摆着一张法兰绒大床”的房间。然而，有人指出，“事后他也并不一定会娶她们为妻”。[注]

他的弟弟费萨尔在各个方面都与哥哥相反。哈特大使形容费萨尔是“一个世俗中的人”，他“喜欢简单的生活，也并没有因为豪宅、名车或者三宫六院而引人注目”。费萨尔一生中只有3位妻子，也可能是4位；相比之下，根据萨乌德国王基金会记载，他的哥哥萨乌德有41位妻子。[注]费萨尔能讲“一口漂亮的英语，但很少使用”，他与美国外交官交流时几乎只说阿拉伯语。[注]他的面容“瘦削疲惫”，体格与他哥哥相比像“一个憔悴的阴影”。[注]许多与费萨尔打过交道的美国人都形容他非常擅长隐藏自己的真实想法。在费萨尔王朝中度过了很长时间的历史学家罗伯特·莱西说，这个人“棱角分明的脸上从来不会流露他正在想什么”。[注]20世纪70年代一直担任阿美石油公司总裁和首席执行官的弗兰克·琼格斯写道，他唯一能够判断的就是，一看到费萨尔用指尖挑摘自己的驼毛长袍，就说明他真的“对某件事情感到恼怒”了。[注]

琼格斯说，“众所周知，费萨尔在为人处世和政治手段上都很高明”，但是公众对这位强大的领导者知之甚少，因为费萨尔不信任记

者，也“几乎不接受采访”。[注]费萨尔本人奉行着艰苦朴素的生活，但是在儿子们教育上的投入却毫无保留。表面上看起来“沉默寡言又非常严肃”的费萨尔出了名的记仇。他生活极其规律，像强迫症一样。担任沙特石油部长超过20年的艾哈迈德·扎基·亚马尼说，费萨尔饭后会吃一个苹果，整个过程，从削皮到吃完用时整整7分钟，次次如此。[注]沙特政府的许多关键角色在王朝更替后也发生了一些变化。国王去世后，萨乌德遵照父亲的命令，让长期担任财政大臣的阿卜杜拉·苏莱曼继续留任，不过苏莱曼在1954年辞职了。[注]导致他辞职并且退出公共事务的详细原因外界不得而知，但似乎事情是在他与费萨尔就沙特阿拉伯的预算问题产生争吵之后发生的。[注]辞职后，苏莱曼似乎把精力都放在内志地区绿洲地带他家附近的农耕事业上。哈特大使说，他的儿子艾哈迈德·苏莱曼在富饶的卡西姆地区管理着一大片“蔬菜和小麦田”，并且成了“沙特阿拉伯伟大的商人”之一。[注]

萨乌德把苏莱曼的副手穆罕默德·苏罗尔提拔为财政大臣。苏罗尔基本上全权授予萨乌德按照意愿随意花钱的权力——无论是在个人花销还是国家支出方面。在接下去的4年里，沙特的支出激增，但石油收入却呈现停滞状态。萨乌德想要按照父亲的作风来统治国家，希望主持大局、做出决策、获得效忠。然而，在沙特阿拉伯的部落社会中，忠诚是需要去赢得的，而无法世代继承。萨乌德给人的一贯印象是不够聪明，并且经常倾向于收买人心而非赢得人心。他寻求的是爱与仰慕，而非敬意。在家庭中，萨乌德回避与费萨尔和其他兄弟乐于进行的政策与宗教辩论，因为他无法忍受不和与分歧。他身边有些人怀疑他回避的原因是他没有能力与费萨尔对抗。

阿卜杜勒·阿齐兹在去世前曾下诏建立了一个部长理事会。萨乌德主持了理事会的构建，甚至任命费萨尔担任主席，但是后来却很少就国家大事征求理事会成员的意见。萨乌德不谈国事的行为让费萨尔感到无奈。他们的父亲设想的是两人作为伙伴一起管理国家，当然，萨乌德是国王，费萨尔只是王储。在这种情况下，萨乌德的财政管理并

不会受到质疑，因为君主体制内没有辩论空间。萨乌德身边很快围了一群谄媚者，这些人也相应地从萨乌德的消费习惯中得到了丰厚的利益。[注]

1958年年初，沙特王国处于严重的金融危机边缘。国家负债累累，萨乌德指示财政部加印钞票，用来支付他下令建立的新政府大楼的建设费用。通货迅速膨胀。[注]美国国务院从萨乌德国王的特使那里了解到，需要立即注入5 000万美元的资金才能勉强让里亚尔稳定下来。[注]此外，沙特政府还拖欠大通曼哈顿银行和其他美国金融机构9 200多万美元。

沙特家族内部也越来越感觉到，萨乌德国王缺少财务自律，这不仅导致国家陷入金融危机，还让王国在整个阿拉伯世界蒙羞。国家的公务人员和军队已经几个月没有领到薪水了，而且似乎没有人知道财政部到底有多少钱，但看起来政府雇员在斋月也不会领到固定的奖金。[注]在一个王室权力完全建立在是否有能力为民众提供保障的国家，放弃履行约定的义务有可能导致激烈的政治动荡。

王室的一些兄弟越来越担心王室是否有能力继续维持它的权力和控制力，尤其是他们已经看到，周围的阿拉伯世界中的政治变动不断地发生。君主制正在瓦解，被民族主义共和国体制取而代之。从1952年埃及陆军上校贾迈勒·阿卜杜–纳赛尔推翻法鲁克国王开始，中东地区的强硬派民族主义者接连对君主制发起挑战。1954年，伊朗持民族主义立场的总理穆罕默德·摩萨台成功地逼迫国王退位。后来在美国中央情报局的帮助下，伊朗的君主统治才得以恢复。1958年2月，纳赛尔的影响力扩大到叙利亚，新生的阿拉伯民族主义领导者们与纳赛尔一起建立了阿拉伯联合共和国。最终，在沙特阿拉伯的北部边境，部队准备利用民众对于伊拉克国王费萨尔二世统治的不满而发动一场政变。

1958年3月，几位忧虑重重的年轻王子聚集在塔拉勒王子的家中。塔拉勒比萨乌德小大约29岁，在1958年还是一个小伙子。他最终比几

乎所有的王室兄弟都长寿。20世纪60年代，塔拉勒因为公开发声支持自由主义改革而闻名，不过在1958年，他还只是一个前任通信部部长。这个职位是阿卜杜勒·阿齐兹国王在临终前任命给他的，不过塔拉勒王子在1955年辞职了，原因是在沙特国家航空公司应该由哪个部门管理（他的部门或米沙勒的部门）这件事情上，他与哥哥米沙勒发生了分歧。1958年在塔拉勒家里聚集的几位王子中，只有一位较年长的王兄阿卜杜拉，后来成为沙特阿拉伯第六任国王。当晚的讨论得出的解决方案是应该与萨乌德谈一谈，尝试劝说他改变挥霍无度的习惯。塔拉勒在哥哥阿卜杜拉的支持下，立刻搭乘自己全新的私人飞机穿越国土，前往国王居住的麦地那。

塔拉勒与萨乌德的沟通没有取得任何进展，遂立即搭机返回。回到利雅得当天，他就去找了王储费萨尔。当时费萨尔的处境并不适合处理国家事务，更不可能从内部造反了。他最近才刚刚返回沙特阿拉伯，在那之前，他在美国住了将近一年，接受了一系列手术，切除了胃部的一个良性肿瘤。3月的那个夜晚，塔拉勒前去看望他的时候，费萨尔正和自己养的鹰群在城外沙漠中的一处营地里休息。费萨尔不顾近期的身体不适，陪同弟弟回到了宅邸，其他王室兄弟当晚也都留在了那里。

王储到来之后，9个兄弟讨论了改革的可能性。塔拉勒有一个想法，王室要建立一个正式的舒拉委员会，也就是协商委员会，以便于进行重要的讨论并协助理性决策。他建议说，应该让更多的王室兄弟进入政府部门，并且参与决策的过程。与他父亲提出的部长理事会不同，舒拉委员会要让更多王室兄弟参政、议政。塔拉勒认为，沙特阿拉伯出现的问题归因于萨乌德自己大权独揽，把兄弟们都排除在政府事务外。兄弟们当晚就制定出了一个方案，不过，这个计划在很大程度上要依靠费萨尔的参与和支持。作为王储的费萨尔必须是政府改革的领导者，而且他或许是唯一一个能够说服萨乌德的人。虽然刚刚动过手术，但费萨尔回到沙特阿拉伯之后对国事感到忧心忡忡，因此便同意主导改革。[注]

第二天，费萨尔和萨乌德讨论了这个问题，让大家都感到欣慰的是，国王同意了兄弟们的建议。按照方案，萨乌德保留了国王身份，但是基本上把国家交给了费萨尔来管理。萨乌德发布了一份诏书宣布了这个决定，据美国国务院的分析，他“含蓄地承认自己的政策失败了”。萨乌德的权力仍然包括对皇家卫队的指挥，以及他精心培养和维持的在贝都因人部落中的威望。[注]费萨尔接管政府事务后，发现财务状况比他想象中还要严峻得多。我们从后来的记述中知道，当时国库里只剩下相当于100美元的现金了。

王储很快就开除了穆罕默德·苏罗尔。费萨尔亲自承担了财政大臣的职责，并且安排了一位叔叔来担任正职作为缓冲，以对抗前来索要资金的市民、家庭成员及其他政府部门。随后费萨尔进一步行动，聘请国际货币基金组织的埃及经济学家扎基·萨阿德担任财务顾问。[注]

历尽千辛万苦，并完全凭借人格的魅力，费萨尔设法从一家沙特银行获得了贷款，用来支付拖欠军队和公务员的工资，以及斋月奖金。由于尽快付清了军队和公务员的薪资，费萨尔消除了潜在的政治不满情绪，令君主制度免于受到严重威胁。他说服阿美石油公司为沙特阿拉伯已经拖欠美国银行的贷款做承保，并担保申请追加贷款，以确保王国能够从银行借到足够的钱来让国家免于破产；与此同时，他开始控制国家的开支，并着手做新预算。[注]

到那年年底，沙特阿拉伯已经拿出了一份1959年的合理预算，开支部分被严格地限制了。实际上，这是有史以来第一份把政府开支和王室开支区分开来的预算。真正起到关键作用的是，费萨尔和受他委托管理财政部的那位叔叔也同样对王室的支出实施了严格管控。经过一年艰苦朴素的生活，到1960年，沙特阿拉伯的收支终于接近平衡。[注]虽然看起来是费萨尔成功地把国家从破产边缘拉了回来，但这一过程之所以能够相对顺利地进行，完全是因为萨乌德国王对弟弟做出的金融决策持续予以默许。然而，在看到弟弟们做出的改进之后，萨乌德不仅对节俭的生活方式感到怨恨，同时也感到嫉妒。除了在费萨尔

呈上的年度预算上签字，他想有更多作为。就连吉达使馆里的美国人都看出了萨乌德的不满。事实上，一名随员直接向费萨尔询问了关于王储与国王之间的不和日渐激烈的传闻。“我向你保证，”费萨尔回答，“我本人和国王之间没有任何异议。就像朋友之间一样，我们有时也存在意见不同的情况，但是我们从来没有过争执。我与国王之间永远不会出现立场不同的时候。”(注)

费萨尔很可能只是想向美国人确保沙特的政局稳定。然而，有很多文件都表明，费萨尔在挑战哥哥的统治这件事上承受了个人压力。鉴于费萨尔是一个非常具有使命感、忠诚度与责任感的人，所以真正让他感到忧心的有可能是萨乌德与他本人以及其他弟弟之间越发严重的分裂。不过，萨乌德是国王，而国王不高兴了。

---

1. Lacey, *The Kingdom*, 296.
2. Holden and Johns, 174.
3. 乌里玛一词在阿拉伯语中，通常泛指有得到承认的、有权威性的穆斯林教法学家和神学家。——编者注
4. Holden and Johns, 173.
5. J.Winston Porter, interview with the author, Savannah, GA, June 30, 2016.
6. “Faisal — a Perspective of 1945–1965,” Parker T.Hart Papers Box 5 Folder 13, Georgetown University Archives.
7. Lacey, *The Kingdom*, 318.
8. Ibid., 296.
9. Holden and Johns, 173, 174.
10. Howarth, 230.
11. Holden and Johns, 174.
12. Holden and Johns, 174, Lacey, *The Kingdom*, 297, and Howarth, 230.
13. Lacey, *The Kingdom*, 297.
14. Holden and Johns, 174.
15. Brown, 203.

16. Howarth, 230.

17. Abdul Nabi Shaheen, “Sultan will have simple burial at Al Oud cemetery,” *Gulf News*(Abu Dhabi, UAE), October 31,2011.

18. Holden and Johns, 174.

19. Lacey, *The Kingdom*, 97.

20. Brown, 53.

21. “An ‘Electronic Dialogue’ with Ambassador Parker T.Hart,” William Mulligan Papers, Box 1 Folder 20, Georgetown University Archives.

22. Howarth, 229.

23. Brown, 203.

24. Ihsan Bu-Hulaiga, interview with the author, Abu Dhabi (UAE), April 20, 2017.

25. Othman Alkhowaiter, interview with the author, Dhahran, Saudi Arabia, November 26, 2017.

26. Ali al-Naimi, *Out of the Desert*(Great Britain: Portfolio Penguin, 2016), 5.

27. Howarth, 231.

28. Holden and Johns, 177.

29. “Faisal — a Perspective of 1945–1965, Parker T.Hart Papers,” Box 5 Folder 13, Georgetown University Archives.

30. Holden and Johns, 178.

31. Ibid., 183.

32. Ibid., 183.

33. Alexei Vassiliev, *King Faisal: Personality, Faith and Times*(United Kingdom: Saqi Books, 2012); and “Wives of King Saud,” King Saud Foundation, www.kingsaud.org.

34. “Faisal — a Perspective of 1945–1965,” Parker T.Hart Papers, Box 5 Folder 13, Georgetown University Archives.

35. Lacey, *The Kingdom*, 250.

36. Ibid., 339.

37. Frank Jungers, *The Caravan Goes On: How Aramco and Saudi Arabia Grew Up Together*(Isle of Wight: Medina Publishing, 2013), 108.

38. Ibid., 108.

39. Lacey, *The Kingdom*, 359.

40. Ibid., 308.

41. Holden and Johns, 199.

42. Parker T.Hart (US Ambassador to Saudi Arabia), interviewed by William R.Crawford, January 27, 1989, transcript, The Association for Diplomatic Studies and Training Foreign Affairs Oral History Project.

43. Lacey, *The Kingdom*, 318–319.

44. Ibid., 320.

45. Memorandum of Conversation, Washington, March 26, 1958, FRUS 1958–1960, vol.XII, 721.

46. Lacey, *The Kingdom*, 320.

47. Ibid., 321–323.

48. Implications of Recent Governmental Changes in Saudi Arabia, Special Intelligence Estimate, April 8, 1958, FRUS,1958–1960, vol.XII, 726.

49. Holden and Johns, 205.

50. Lacey, *The Kingdom*, 324.

51. Ibid., 325.

52. Telegram from the Embassy in Saudi Arabia to the Department of State, Jiddah, April 22, 1959, FRUS 1958–1960, vol.XII, 747.

六
治国先齐家

传说，伊斯兰最后一位先知穆罕默德于632年在妻子艾莎位于麦地那的家中去世，死在了她的怀里。他在自己的宗教和政治修为正值巅峰的时刻身患急病，随后很快离世。他的军队不久前刚刚征服了阿拉伯半岛的宗教和商业中心麦加。正当伊斯兰共同体即“乌玛”（umma）的军事、政治和神学力量开始影响半岛沙漠地带以外的地区时，它的领袖去世了。据多方报道，穆罕默德的死让他的追随者深感震惊，他们本以为军事上的成功只是未来伟大胜利的前奏。[注]

穆罕默德的成就不只是在阿拉伯半岛传播一神论而已。在穆罕默德的一神论之前，犹太教和基督教也曾被介绍到这些地区，但是都没有取得很大成功。学者们认为他的历史遗产极为强大，反映了一神论宗教信仰与阿拉伯部落政治的独特融合。[注]无限忠诚并拥护一个无所不能的单一的神，而非忠诚于某一个部落或者家庭，这个概念对阿拉伯的社会和政治发展产生了巨大的影响。一名学者解释说，即便是穆罕默德去世后，“至少从理论上来说，部落、地区和种族的责任如今已经屈服于一个神圣普世法则的更伟大的诉求”。[注]

由于穆罕默德只有4个女儿，没有在世的儿子，也没有指定继承人的位子，危机开始出现。[注]根据确立已久的贝都因传统，穆罕默德最早的皈依者们会决定他们先知的继承者。研究早期伊斯兰教的杰出西方学者伯纳德·路易斯说：“当时合法继承人这个概念对阿拉伯人来说还很陌生，而且就算穆罕默德有一个儿子，随后的事态发展很可能也不会有什么不同。”在阿拉伯传统中，“只有一个先例可以指导他们——选举新的部落首领”。追随穆罕默德最久并与他关系最密切的信徒

——阿布·巴克尔、乌马尔和阿布·乌巴依达——从他们自己中间选出了一个新的领袖。阿布·巴克尔被选为哈利法（khalifa），也就是哈里发。哈里发翻译过来最准确的意思是“代表”，因为阿布·巴克尔是作为穆罕默德的代表来领导穆斯林群体，而不是取代他的地位。注阿布·巴克尔死后，理事会选择乌马尔为下一任哈里发，这种方式一直沿用下去，直到选择第四任哈里发的继承人时，出现了争议。穆罕默德的女婿阿里被选为第四任哈里发，但是他随后不久就被杀害了。乌玛中的一派希望让来自大马士革显赫家族的穆阿维亚接替阿里担任哈里发，但是另一派希望从阿里的儿子里选一个来担任哈里发。这种政治与宗教的争议最终将乌玛一分为二，也就是所谓的逊尼派—什叶派分裂。

1 300多年之后，另一个强大的阿拉伯家族在开国领袖去世后也出现了分裂。他们会再一次依靠半岛上部落制贝都因社会的传统来捍卫他们家族长久的统治和未来的兴旺发达。

*

到1960年，沙特阿拉伯似乎正在逐步解决阿卜杜勒·阿齐兹时代以来一直困扰他们的财政问题。美国大使哈特说，费萨尔“把石油收入中分给王室的比例从60%左右减少到14%左右”。费萨尔对国家财政实施了绝对的控制。哈特说，即便费萨尔任命的部长们“都深得他的信任”，他仍然会严格管理各个部门的花费。

“有一次，他给我看过一张纸，”哈特说，“这张纸是他一直放在长袍口袋里的，上面有每位部长的预算。他经常会跟这些部长见面，每次见面时他都会问，‘这笔钱你是怎么花的？我需要看看你这部分预算的详细账目’。”注

费萨尔的勤俭朴素相对于萨乌德的挥霍无度来说无疑是更受欢迎的，不过阿卜杜勒·阿齐兹的这位次子也并非父亲遗产的最佳管理者。为了平衡预算，费萨尔控制了王室的个人消费支出，并削减了沙特阿拉伯几乎全部的由政府出资的开发项目。他的改革进入第二年时，政

府支出的剧烈下降引发了一次经济衰退。费萨尔坚持节省开支并停止为经济发展提供财政支援的做法，使其他的兄弟，包括塔拉勒在内，对此都越发担忧。

实行了两年必要的经济紧缩政策之后，沙特的经济需要注入现金，甚至需要一些赤字支出。在这个时候，塔拉勒看到了在沙特阿拉伯发展经济与政治的机会。塔拉勒希望沙特家族能够采取政策措施来加速沙特阿拉伯的经济增长，也认为政府必须融入民主成分。严格来说，塔拉勒与萨乌德和费萨尔属于同一代人，但是他出生在一个不同的时期。虽然王子们的生日通常是有争议的，但是据信，塔拉勒在1960年时只有29岁，但当时萨乌德已经58岁了，费萨尔是56岁。塔拉勒和几个年龄相仿的王子共事，其中包括阿卜杜勒·穆赫辛（35岁）、法瓦兹（26岁）、巴德尔（28岁），还有他的同胞弟弟纳瓦夫（28岁）。这群被称为“自由派王子”的人制定了一个方案，其中包括一个由选举产生的立法机构，一个权力有限的君主，以及一份宪法草案。[注]塔拉勒相信他可以说服萨乌德接受他和他的团体所寻求的自由主义改革方案。因此当萨乌德在1960年12月决定收回行政权力的时候，塔拉勒对国王提供了支持。[注]

根据美国国务院的说法，萨乌德恢复执政的具体时机虽然有些意外，但是这一举动“却并非出人意料，因为国王其实对两年前自己被迫将权力下放给费萨尔王子一事非常不满，并一直在等待机会全面夺回王室统治权”。[注]萨乌德之前曾两次试图通过拒绝费萨尔的请求来恢复权威，但是“每一次，费萨尔都提交了辞呈，也都遭到了拒绝”。[注]最终，在12月，费萨尔提交了1961年的年度预算给萨乌德批准，萨乌德拒绝签字。根据哈特大使的说法，“费萨尔一听说预算被自己同父异母的哥哥拒绝了，便起身离开了会议以及他肩负的首相职位”。[注]萨乌德将此视为弟弟的辞呈。在华盛顿，美国国务院诙谐地用以下句子记录了这一事件，“教训：除非你真想退出，否则不要提交辞呈”。[注]

然而，对费萨尔来说，他知道哥哥一时兴起就可以把精心制定的国家预算全部推翻，这根本就不算真正地管理国家。所以，他每一次向国王递交辞呈时都是认真的，只不过萨乌德彼时还没有勇气解雇自己的弟弟。萨乌德同样也知道自己不能也不想去过问费萨尔负责的事务。这之后，费萨尔并没有受到排挤，继续担任外交部部长，但是他拒绝过问其他一切政府事务。突然辞职后，费萨尔“带着几位家人外出，到沙漠里露营”。哈特大使强调说，这“正是他父亲行事的方式”。其间，他拒绝会见哥哥朝廷里来的任何人，不过“信使仍然频频来访，很多人都想劝他回去”。费萨尔总是回答，除非萨乌德完全改变态度，否则他是不会回去的。“他心里清楚，”哈特大使说，萨乌德不会改变，“所以他这样说就代表着他不会跟萨乌德再有任何往来，而且他手中没有实权，他也不想再担任首相。”(注)

塔拉勒随即掌管了财政部的大权，并且安排两位支持他的自由主义改革的王子担任内政部长和通信部长。塔拉勒计划扩大沙特政府，让更多非王室的成员加入，并且希望最终能够引入宪法。然而萨乌德很快对塔拉勒的自由主义计划失去了兴趣，甚至也对自己承诺履行的财政责任失去了兴趣。萨乌德从来没有真正承担过任何财政责任。他把皇宫的厨师解雇了一半，做了做样子，但除此之外没有其他行动。塔拉勒没过多久就意识到了自己的错误，萨乌德永远不会真正支持他的想法或他的改革计划。1961年9月，和国王大吵一架之后，塔拉勒也辞职了。(注)

*

1961年晚些时候，萨乌德的胃部突然开始出血。他立刻被送进阿美石油公司的一家医院，医生们担心他可能会有生命危险。(注)病情被控制住后，由于国王的病情过于严重，他不得不前往美国马萨诸塞州的波士顿去治疗，然后又到欧洲去继续治疗了更长一段时间。(注)在他启程之前，所有王室成员都聚集到医院，与他们的国王告别。在波士顿地区长大并且帮忙安排萨乌德转往当地医院的哈特大使也在现场，

他看到，连费萨尔也依照传统的阿拉伯告别礼仪，亲吻了萨乌德的双颊。哈特注意到，费萨尔“像其他人一样例行公事，然后立刻离开，没有跟国王说一个字”。[注]

萨乌德不在时，费萨尔重新开始控制所有国家事务。费萨尔发现，在他离开权力核心这段时间，也就是不到一年，萨乌德并没有严重损害沙特阿拉伯的财务状况。然而，费萨尔仍然要秋后算账。费萨尔的同胞弟弟塔拉勒于1960年曾经为了支持萨乌德而反对王储，如今他发现自己成了费萨尔迁怒的对象。当塔拉勒呼吁沙特家族引入自由派的政治改革时，他或许认为自己的行动是在为沙特阿拉伯能有最好的未来着想。然而，费萨尔认为他对宪法的鼓吹太过分了；它不仅会削弱君主制，也会破坏基本的伊斯兰教义。1962年，虽然塔拉勒已经辞去了沙特政府的公职，费萨尔还是因为他对纳赛尔持同情态度而吊销了他的护照。塔拉勒和其他自由主义运动的支持者，如法瓦兹王子和巴德尔王子离开了沙特阿拉伯，流亡开罗和贝鲁特。费萨尔冻结了塔拉勒在沙特的财产，作为对他这一举动的回敬。随后，相隔遥远的两人的关系陷入了一种僵持状态。4年后，塔拉勒和其他支持他的所谓的自由派王子获得宽恕，并被获准返回沙特阿拉伯。[注]

费萨尔重新掌权后的另一个牺牲品是石油和矿物资源局长阿卜杜拉·塔里基。塔里基是全球石油政治界的知名人物，主要是因为他在1960年与委内瑞拉石油部长胡安·佩雷斯·阿方索共同创立了石油输出国组织，也就是欧佩克（OPEC）同业联盟。

塔里基的别称叫作“红色长老”，他是最早一批在美国接受教育并在沙特政府工作的沙特人。在开罗读完本科学业之后，他于1947年在得克萨斯大学获得了地质学的硕士学位。在美国期间，他曾经在阿美石油公司的母公司德士古石油工作。回到沙特阿拉伯之后，塔里基被任命为财政部的石油顾问，是阿卜杜拉·苏莱曼的下属。塔里基第一次得到美国国务院的关注是在1951年9月，当时他在前往委内瑞拉出席石

油会议的途中在墨西哥停留，在美国使馆引起了美方主管经济事务的一位公使的注意。

在那么早的时候，甚至是在沙特人还没意识到之前，美国人就已经察觉了塔里基的"激进态度"。据墨西哥使馆的公使回忆，在访问墨西哥期间，塔里基"几乎一直在与墨西哥国家石油公司的官员持续沟通，后者向他充分介绍了石油国有化的辉煌成绩。他似乎……对石油国有化的优势赞叹不已"。据公使的线人说，"塔里基表现出强烈的民族主义倾向，几乎快要反抗外国势力了"。[注]仅仅一个月之后，沙特阿拉伯的美国人——无论是外交官还是阿美石油公司的管理层——都会感受到塔里基的激进风格。塔里基接手处理阿美石油公司沙特工人的劳资纠纷时，引起了各方的注意。

塔里基认为阿美石油公司没有给沙特家庭提供足够的住房，这对阿拉伯人有失公平。当时阿美石油公司正在建造全新的营房式住宅，提供给在达兰公司工作的沙特男性工人。但是阿美石油公司把达兰住宅区内家庭式住房留给了美国人和其他西方员工居住。[注]塔里基亲自到达兰去调查沙特工人居住区的设施条件，煽动了一些小范围的工人抗议，促使阿美石油公司为他们提供更好的住房。塔里基本人是达兰第一个住进美国房屋设施的沙特人，他当时和自己的第一任妻子（美国人）一起住在达兰，从1952年直到1954年离婚。[注]

美国人在墨西哥对塔里基做出的早期评价被证明是准确的。塔里基的目标就是沙特阿拉伯石油资产的国有化，以及阿美石油公司的国有化。他从把外国资源及公司据为己有并将其置于政府控制之下的一些国家那里得到了重要的指导。对塔里基影响很大的事件包括，1917年墨西哥全部底土资源的国有化；1952年的埃及革命，这次革命推翻了法鲁克国王的统治，并将阿拉伯民族主义者贾迈勒·阿卜杜·纳赛尔推上了权力巅峰。[注]塔里基看到，1954年，伊朗国王毫无气力地站在一边，任由穆罕默德·摩萨台将伊朗的石油工业国有化；他也看到1956

年，纳赛尔把英国和法国控制的苏伊士运河公司国有化，并且侥幸逃脱了制裁。

1954年，沙特人认定他们有权组建自己的国家船运公司，并使用自己的油轮运输阿美石油公司的石油。为此，沙特人与希腊船王亚里士多德·奥纳西斯签约，把他的油轮租给沙特国家船运公司使用。但是阿美石油公司认为这样做违反了特许权协议，因为协议中规定运输权归公司所有。[注]阿美石油公司确信塔里基作为财政部的石油顾问，一定参与了这项计划。[注]此事被诉诸国际仲裁机构，但几年过去仍没有解决。

1958年，塔里基安排一家由多家公司组成的日本财团在沙特阿拉伯与科威特边境附近的所谓“中立区”近海获取海上钻探权，并以此再次试图对沙特阿拉伯自有的石油资源实施国家管控。[注]两国共享那一小片区域中的石油权利。塔里基在谈判中发挥了重要作用，促成了一项对沙特阿拉伯有利的特许权协议。这份协议没有采用已经成为石油公司和产油国之间标准的利润五五分成的原则，塔里基与日本人谈下了一笔按56%对45%分成的交易，沙特占大头。此外，合同还有一项附加条款，如果公司真的找到了石油，沙特将会获取公司的股权。此举招来美国与英国的抗议，但协议仍然生效了。[注]

1959年，阿美石油公司赢得了与沙特阿拉伯之间的奥纳西斯船运纠纷仲裁案的胜利，但是这场漫长的官司让费萨尔王储对阿美石油公司的管理层更加愤恨。[注]就连美国国务院都认为，尽管根据公认的合同法，阿美石油公司明显是占理的一方，但阿美石油公司在打官司期间也应该多些安抚，少些敌对。[注]公司认真地考虑了美国国务院的建议，在董事会里给沙特人提供了2个席位，作为和解并修补双方关系的礼物。沙特人接受了，但是让阿美石油公司大为惊讶且恼怒的是，沙特人决定任命阿卜杜拉·塔里基和哈菲兹·瓦布哈作为他们在阿美石油公司董事会中的代表。[注]哈菲兹·瓦布哈曾经担任沙特驻英国大使，与沙特家族关系密切，所以并不构成威胁；但是塔里基反对阿美石油公司

的立场是众所周知的。在官方层面，阿美石油公司表示“董事会热烈欢迎沙特董事成员的加入”；但私下里，“管理层意识到，他们任命的人选以后会带来很多麻烦”。当阿美石油公司允许沙特方面自行选择他们的代表时，高管们显然并没有料到沙特人会选择政府的官员，而且“尤其没有想到，塔里基是其中之一”。注

阿美石油公司的高管认为，来自沙特的董事会成员投票时，会以沙特阿拉伯的利益——而非阿美石油公司的利益——为出发点，特别是在处理那些“需要与沙特阿拉伯政府进行谈判的问题”时。真正让人担忧的是，塔里基会喋喋不休地表达反西方的主张来阻碍董事会的运作。此外最重要的是，塔里基作为董事会成员和沙特阿拉伯石油部长的双重身份存在明显的利益冲突：作为董事会成员，他会接触有关阿美石油公司的敏感信息；但是作为石油部长，他是代表沙特与阿美石油公司谈判的主导人物。阿美石油公司的4家母公司——新泽西标准石油（埃克森）、加州标准石油（雪佛龙）、德士古和纽约标准石油（美孚）——都不愿就塔里基的任命一事向国王或者王储表示不满。相反，他们进一步转移了责任，这样阿美石油公司董事会的影响力就变得更小了，更多的权力被移交到了股东（母公司）手中。注

1959年春，阿美石油公司的新任总裁汤姆·巴杰飞往利雅得与国王和王储会面。巴杰就是那个年轻时曾经加入阿美石油公司早期勘探队，在阿拉伯的沙漠中寻找化石中的鱼形图案作为石油沉积物存在的迹象，并且渴望与留在美国的年轻妻子团聚的地质学家。从某种意义上来说，巴杰是与阿美石油公司和沙特阿拉伯一起成长起来的。随后他担任了公司的首席执行官和董事会主席，直到1969年退休。

巴杰抵达利雅得后，“花了5分钟时间对国王进行了非常正式的拜会”。第二天，他去拜访了费萨尔王储，费萨尔借此场合向巴杰保证，沙特阿拉伯和阿美石油公司的关系是健康的。阿美石油公司做出的姿态似乎已经消除了船运纠纷之后残余的敌意。费萨尔对巴杰说：“沙特阿拉伯与阿美石油公司之间其实并没有真正的矛盾——尊重彼此的权

利会消除所有问题。”按照费萨尔的说法，接受塔里基和瓦布哈进入董事会，显示了阿美石油公司对于沙特阿拉伯的尊重。王储继续说：“在长期共存的关系中，意见不合的情况总是会发生的，就算在家人之间，甚至兄弟之间也是一样。”费萨尔停顿了一下，笑了笑，继续说：“这种不合是可以协调的。”[注]费萨尔通过这种委婉的方式向巴杰保证，阿美石油公司和沙特阿拉伯仍然是石油业务上的合作伙伴，沙特阿拉伯并不急于与美国人分道扬镳。

虽然有费萨尔的亲口承诺，汤姆·巴杰和阿美石油公司的其他管理层仍然有理由对阿卜杜拉·塔里基表示忧虑。他们形容他“疯狂地服从于政治与意识形态的行为动机”。20世纪50年代末期担任美国大使的唐纳德·希思说，他“与塔里基私下是非常好的朋友，也非常赞赏他的诚恳”，但是同时也发现他“对阿美石油公司充满了无法平息的、非理智的敌意”。[注]然而，虽然塔里基指责石油公司一直在“虐待”沙特阿拉伯这样的产油国，但他从来没有使用手里的董事会投票权来挑战阿美石油公司。[注]事实上，阿美石油公司的董事会成员对于塔里基在公司年度会议上对于各项议程的配合度感到惊讶。[注]也许他知道自己手里只有2票，董事会议不是他达成目标的途径。无论如何，美国人只是接受了他的相对沉默。没有证据显示，阿美石油公司的美国人对塔里基追求沙特控制资源以及阿拉伯民族主义的计划感兴趣。

实际上，塔里基绝大部分的担忧在于，像沙特阿拉伯这种石油资源丰富的国家，当本国的石油生产都是通过与国际石油公司——英国石油、荷兰皇家壳牌石油、法国石油、阿美石油公司的母公司等——来合作时，该如何捍卫自己的石油收入份额。[注]塔里基始终是一个阿拉伯民族主义者，他希望由国家来控制阿美石油公司以及本国的石油工业。然而，他发现在沙特阿拉伯内部支持国有化的力量微乎其微，因为沙特王室不想扰乱其保持长期收入的战略。在沙特阿拉伯以外，塔里基找到了一个与自己更为惺惺相惜的盟友——委内瑞拉石油部长胡安·佩雷斯·阿方索。阿方索花了大量时间来思考产油国该如何从国际

石油公司手中夺取控制权。在美国流亡的短暂时期，他对得克萨斯铁路委员会做了大量研究，这是得克萨斯州的一个政府机构，负责监管得州的石油生产。他特意研究了在20世纪二三十年代，这家机构为了提高一直低迷的石油价格所采取的控制石油产量的措施。他的调研让他相信，一个由石油生产国组建的同业联盟能够有效地在全球范围内提高石油价格。[注]

坊间常常流传一种说法，阿方索和塔里基是1958年在中东地区的一次石油会议上，由美国著名石油记者兼《石油情报周刊》[注]创始人万达·雅布隆斯基介绍认识的。万达·雅布隆斯基与塔里基的友谊各处均有记载，并引发过很多猜测。有人推测这位记者与石油部长之间关系暧昧，因为他们经常一起在彼此的住处共度时光。1959年纽约世界石油大会期间，两人甚至一同公开出席了英国石油公司举办的鸡尾酒会。雅布隆斯基一直否认她本人和塔里基之间有任何超越友谊的关系。[注]虽然她与胡安·佩雷斯·阿方索的关系没有那么亲密，但是她与这位委内瑞拉的石油部长也有私交，她还在她的刊物上为他写过一篇深度报道。按照雅布隆斯基的说法，她和阿方索在开罗的希尔顿酒店看到塔里基在大堂里，于是她便上前打招呼。随后她邀请两位男士到她的房间喝酒。[注]值得注意的是，几年之后，胡安·卡洛斯·博约等研究者提出，这个故事并不完全准确，塔里基和阿方索在雅布隆斯基搭线之前就已经认识很久了。这种说法是合乎逻辑的，因为美国驻墨西哥使馆第一次开始关注塔里基就是在1951年，即他前往委内瑞拉参加石油会议途中停留期间。[注]

1960年，塔里基和阿方索邀请其他富油国的石油部长到巴格达开会。科威特、伊拉克和伊朗加入了沙特阿拉伯与委内瑞拉的行列。这次会议也促成了欧佩克组织的成立。该组织有双重使命：第一是通过控制石油产量来“保卫石油价格”，第二是促进当地政府对于自有石油资源的控制。在1960年，即使欧佩克组织的成员国实际上拥有全世界出口石油总量的80%，国际石油公司也并没有将其视为重要势力。欧

佩克成立的最初十年，该组织没有在任何一个目标上取得值得注意的进展。[注]

20世纪50年代和60年代初，阿卜杜拉·塔里基在推动阿拉伯民族主义事业方面并没有取得什么进展。塔里基和欧佩克成员国的其他石油部长都知道，他们的国家依然需要依靠国际石油公司的专业技能、设备和营销渠道来生产和销售他们的石油。欧佩克不愿对国际石油公司施加过多压力，但是塔里基仍然继续在沙特阿拉伯表达他的民族主义信仰。正是这些行为，而非他在欧佩克的工作，最终结束了他在国内的职业生涯。

塔里基的石油政策源于他狂热的意识形态信仰，他在20世纪60年代中期创办的一本石油刊物所采用的标题，“阿拉伯石油是为阿拉伯人服务的”，最为精确地描述了他的观点。然而，沙特王室对于与阿美石油公司的协议仍感到满意，特别是石油生产——沙特的收入——正处在持续、稳步的上升阶段。塔里基能够继续担任石油部长是因为他聪明，有美国教育背景，在石油行业经验丰富，而且与统治家族一样来自内志地区。不过，塔里基的想法对于阿美石油公司、美国和其他依赖沙特石油供应的西方利益来说都是危险的。虽然沙特王室当时还不知道这一点，但是塔里基的想法实际上对王室来说也同样危险。纳赛尔和摩萨台模式的真正国有化意味着要为人民，而不是为统治君主夺取资源。归根结底，国有化政策也包括废黜君主。

萨乌德国王对于塔里基的政治倾向并未感到特别困扰，还给了作为石油部长的塔里基很大的自由度。与他的父亲不同，萨乌德不关心石油工业的各项细节，也不知道王国的钱来自何处。因此，塔里基有很大余地来表达他对石油产业未来的观点，甚至采取行动。他告诉美国的生意伙伴，自己很赞赏穆罕默德·摩萨台在伊朗对美国人采取的对策，美方则将此视为威胁或者警告。双方都不欣赏这样的态度。但是他对摩萨台的仰慕可以被视为对沙特家族的威胁。

当塔里基开始公开在演讲中抨击“特许权合同的神圣不可侵犯”时，美国大使终于将此事告知萨乌德国王，请求引起重视。大使说，塔里基正在吓跑沙特阿拉伯迫切需要的海外投资者。当大使提到塔里基“曾经跟一位下属提到他对于摩萨台的仰慕，并且为自己的国有化计划没有成功感到遗憾”时，国王只是“爆发出一阵轻蔑的大笑”。注对美方来说，他们不清楚在沙特政府里是不是有人在关注塔里基的动向。

萨乌德和费萨尔都不认同塔里基持有的激进阿拉伯民族主义思想。塔里基想要以伊朗和墨西哥的方式将沙特阿拉伯的石油资产国有化的渴望，并没有得到阿卜杜勒·阿齐兹的两个儿子的共鸣。尽管如此，至少在最初阶段，两人都承认塔里基的知识、奉献精神，以及远见卓识，对于这个国家及其石油资源都是有价值的。塔里基在20世纪50年代与阿卜杜拉·苏莱曼联手，在利润五五分成协议签订后的石油定价争议中为沙特阿拉伯要回了应得的几百万美元，证明了自身的价值。但是塔里基掌管石油关系后，他肆无忌惮、处处对抗的风格与苏莱曼精心策划并且对国王完全忠诚的态度形成了鲜明对比。

费萨尔把这些都看在眼里，虽然他并没有向美国人透露这点；而且他其实不赞同塔里基的激进行为。这会给生意造成损害。他也不相信塔里基会把沙特王室的利益放在心里。1962年，当塔里基开始公然批评王室的时候，费萨尔立刻解雇了他。他一直在容忍塔里基对纳赛尔式阿拉伯民族主义的倾向，是因为塔里基在石油产业方面的学识对沙特阿拉伯很有价值。费萨尔不能容忍的是他对王室的攻击。王储随即任命“温和而文雅”的艾哈迈德·扎基·亚马尼取代了塔里基的位置。亚马尼是一位32岁的律师，来自麦加，曾经为沙特政府担任4年石油顾问。注事实证明，亚马尼在各方面都与塔里基不同——忠诚，礼貌，随和。他在石油部长的职位上做了26年。讽刺的是，最终是亚马尼一手策划了阿美石油公司的沙特阿拉伯化，但他采取的是沙特家族的方式，而非纳赛尔、摩萨台或塔里基的方式。

*

虽然沙特王室发生了政治动荡，但阿美石油公司的业绩在20世纪60年代仍在继续增长，随之而来的是沙特王国的经济增长。20世纪60年代是阿美石油公司在石油开发方面的关键时期。该时期的油价相对较低且稳定，但是阿美石油公司在首席执行官汤姆·巴杰的领导下，在沙特阿拉伯境内又有了几项重大发现。1963—1965年，阿美石油公司的地质学家发现了几个主要的近海油田，以及一个延伸入波斯湾的岸上油田。1967年，又有3个近海油田被发现。不过，最重要的发现是在1968年，阿美石油公司终于在沙特阿拉伯“空旷的四分之一”鲁卜哈利沙漠[注]发现了石油。[注]

汤姆·巴杰和阿美石油公司的其他地理学家是1938年首批到沙特地区探查石油储备的美国人。虽然20世纪30年代，他们的征程并未成功，但是到1968年，阿美石油公司采用了更加先进的技术手段，在一个没有人类探索过的地区发现了一片巨大的油田。当时，由于成本太高而无法实现开采，但是阿美石油公司认定这个油田储备了超过140亿桶的石油，以及至少25万亿立方英尺[注]的天然气。[注]这些发现，以及他们明智而适时的开发，都为阿美石油公司取得更加伟大的成功并给王室带来更多利益和权力奠定了基础。

*

萨乌德返回沙特王国后，国王与王储之间的不合变得显而易见。萨乌德很难接受自己只是挂名的国王这一现实。他经常连续数月离开沙特阿拉伯到境外去治疗自己数不清的疾病。在他离开期间，费萨尔在做出重大国事决策时，甚至都懒得征求国王的批准。回国后，萨乌德一看到费萨尔在自己的位置上行使国王的行政权力时，就会公开表达不满。相反，费萨尔则会谴责萨乌德继续抓着他无法胜任的权力不放。这种情形导致萨乌德发起抗争，“要求恢复自己的全部权力”，而费萨尔则以威胁辞职作为回应。[注]这场内斗让沙特阿拉伯的形象受损，这也正是阿卜杜勒·阿齐兹想要避免的局面。

1963年，按年龄排位紧随费萨尔之后的王子穆罕默德试图在两位哥哥之间进行调解。他安排费萨尔在位于塔伊夫的自家宫殿中招待萨乌德，塔伊夫是靠近西海岸的一片山区，也是王室的传统避暑地。穆罕默德陪同萨乌德前往，并且看着费萨尔的一个儿子给两兄弟端上了咖啡。根据费萨尔儿子的描述，整个会面期间，费萨尔对于他的哥哥，也就是国王表现出极大的顺从。费萨尔坐在萨乌德面前的地板上，亲吻萨乌德的手，不过当萨乌德要求费萨尔把掌管国事的权力交回给国王时，费萨尔平静地拒绝了。注

费萨尔为了国家的利益拒绝国王是有充分理由的，但利他主义并不是他唯一的动机。虽然费萨尔虔诚地笃信宗教，但他骨子里是一个有雄心的人。到这个时候，他已经得到了所有的证据，证明他的政策更有利于国家与王室。费萨尔一贯广博的耐心已经所剩无几，他对哥哥的尊敬也是一样。就算费萨尔仍然对萨乌德保持尊重，那也仅仅因为他是父亲最年长的在世王子。

费萨尔的大儿子用下面这个故事解释了父亲的心态。他的父亲曾经告诉他，“如果我哥哥萨乌德命令我把你杀掉，我会抓住你，把你带到他宫殿的台阶上，然后在那里当面把你献给他”。注当时，费萨尔本人对于国王职位的忠诚已经成为两兄弟解决家庭矛盾时所面临的最大障碍。很显然，费萨尔既不会把执政权力让给萨乌德，又不会直接跟哥哥对抗。同样也很明显的是，为了国家和王室的利益，这种情况不能再继续下去了。

1963年9月，沙特王室的一些成员试图阻止国王和王储之间的一次冲突。萨乌德当时刚做完胃部手术，在维也纳休养恢复。几位王子担心国王回国后还要继续跟费萨尔产生不可避免的对抗，便远赴欧洲，到国王的病榻前探望。他们告诉国王，他要保证回国后不再干预政府事务。他必须以书面形式承诺，花费不超出津贴范围，也不再挑战费萨尔的决定。让王子们大为意外的是，萨乌德表示同意，并且签署了相关的书面文件。注

*

让王子们懊恼的是，萨乌德回到沙特阿拉伯之后立即违背了承诺。他拒绝签字批准费萨尔准备的下一年的预算。费萨尔的回应是把预算直接提交给部长委员会，并在会上获得了通过。面对费萨尔的反抗，萨乌德采取的对策是离开利雅得，走访全国，实际上，这是他从自己的部落根据地寻求支持的一种方式。这个计划的最终目的是让自己在返回利雅得时人气高涨，萨乌德一定认为这样就可以让他的弟弟们无法拒绝他回归权力核心的要求。这种跑到弟弟们的对立面去直接寻求支持的行为太过分了，以至于王子们无法坐视不管。在此之前，阿卜杜勒·阿齐兹的儿子们从来没有向沙特家族之外寻求过政治支持，或者让非王室成员参与家族内部纠纷。但这次，费萨尔在王子们的全力支持下，下令把萨乌德抵达吉达时的欢迎仪式的规模降到最低，作为对他之前举动的回应。

脚下红毯被撤掉的萨乌德放弃原计划，直接返回了利雅得。这次事件让一个依靠人民的爱戴过活的人感到心灰意冷，但是萨乌德仍然没有准备做出让步。他回到自己在首都的王宫并拒绝一切访客。他下令调动1 500名（也有些消息说是800名）皇家卫队的士兵在城墙上巡逻，并守卫王宫大门。(注)驾车从此处路过的每个人都能够清楚地看到城墙上手持机枪的人。虽然萨乌德调动卫兵或许是一种为了保护自己以及财产的自卫行为，但是在王子们，特别是苏丹和阿卜杜拉（沙特国民警卫队队长）看来，此举会对王室其他成员构成威胁。他们进而命令军队及国民警卫队进入戒备状态。最终，萨乌德未能采取进一步的军事行动，他的意图也至今未明。1963年冬的利雅得被焦虑不安的情绪包围着。

而费萨尔则继续如常管理国家事务。虽然国王把自己封闭在王宫里，并且命令荷枪实弹的士兵层层守卫，但费萨尔仍然严格按照工作日程行事。实际上，费萨尔每天去上班的路上都会路过王宫。萨乌德与阿卜杜勒·阿齐兹的其他儿子之间的紧张关系一直在升级，直到有一

天，费萨尔让司机把车停在萨乌德宫殿的围墙前面。费萨尔下车朝一名士兵走去，询问那位背着沉重的武器在烈日下站立多时的士兵，他和其他士兵是否得到了充足的补给。没等对方回答，王储就告诉士兵们，他会安排人多送些咖啡过来，然后就回车上去了。[注]

这个举动极为聪明。此后每一天，当费萨尔的车队经过萨乌德的王宫时，在城墙上和王宫门口守卫的士兵都会向车中的王储敬礼。萨乌德越发恼怒，几乎到了想要宣布发动战争的地步。他给费萨尔写了一封信，信上说，“当我的敌人伸手扼住我的脖子时，我要拼尽全力反击他”。外界并不知道费萨尔是如何回应这封信的，但是两人的弟弟穆罕默德却被激怒了。穆罕默德是公认的暴脾气，他立刻去跟国王对质。根据王室家族的记载，穆罕默德把信丢回给萨乌德，并且劝告他“再也不要对我们做出类似的事情！”[注]

穆罕默德强烈反对萨乌德用发信的方式来分裂家庭。后来，在被问及当天的举动时，穆罕默德表示，他的反应主要是出于厌恶萨乌德为了维护自己的面子而丧心病狂地挑动王室内斗，而不是出于对费萨尔的支持。穆罕默德深信，沙特王室团结一致是头等大事，而萨乌德的威胁，虽然很有可能像以往一样空洞，也证明了国王对于家族团结缺乏尊重。[注]

1963年至1964年，王室里到底发生了什么事情，如今已经很难搜集整理出详细资料，因为与之有关的人们都在尽力避免提及此事。似乎萨乌德最终还是从王宫里出来了，并且他将会代表沙特阿拉伯去参加即将召开的阿拉伯国家联盟首脑会议。此举的意图是让萨乌德在外人眼中保留一点儿面子，但其实他仍然没有任何实权。[注]可是，这个策略并没有收到应有的效果。萨乌德从首脑会议回来后，自大情绪继续膨胀，仍要求恢复自己的全部权力。当时，穆罕默德和阿卜杜拉都想动用国民警卫队推翻萨乌德。费萨尔仍然建议大家保持冷静。[注]

费萨尔并没有依靠武力，而是仰仗宗教。在一个除了神明的告诫，没有宪法实施的国家，乌里玛或者公认的权威的伊斯兰宗教人士，会为政治体系提供合法基础。费萨尔和已经团结在一起的阿卜杜勒·阿齐兹的儿子们（其中也包括塔拉勒，他已经结束在埃及的流亡生涯，并且与费萨尔冰释前嫌）请求乌里玛发布一条法特瓦[注]，即宗教裁决书。此时的乌里玛已经完全站在了费萨尔这一边。根据他们对于伊斯兰法律传统的解读，萨乌德已经自愿把他作为国家领袖的权力交给了费萨尔。宗教人士并不认为萨乌德的要求可以作为推翻这一决定的合理理由。[注]

*

穆罕默德迈出了彻底废除萨乌德的第一步。他呼吁各方支持一项动议，永远剥夺萨乌德对行政权力的任何要求。他的方案是让萨乌德永远只作为礼仪上的君主，由费萨尔统治国家。穆罕默德的叔叔们——阿卜杜勒·阿齐兹的弟弟们——把这个提议提交给了乌里玛。大多数宗教人士都同意王子们的意见，并且在1964年3月29日正式发布了一项削弱萨乌德权力的声明。他们的裁决清楚地表明，今后费萨尔做出任何国家决策都不再需要萨乌德同意。[注]

乌里玛发布法特瓦的第二天，沙特家族的成员全部聚集到费萨尔身边。他们在穆罕默德的家中聚会，那是利雅得西南部的一座用白色石头筑成的宫殿。阿卜杜勒·阿齐兹庞大的后代——他的儿子们、孙子们，甚至还有各种表兄弟们——跟随绵延的车队抵达。当天有70位王子到场，此外还有一些与阿卜杜勒·阿齐兹关系最密切的部落联盟代表。这次会议的形式与平时不同，平时沙特家族的不同成员会定期频繁地举行理事会议，讨论政策和国家大事；但这次会议的形式则反映在王子们为这次集会所取的名字上——“捆绑与释放者的议会”。[注]

这种做法可以追溯到7世纪第一届哈里发时期的伊斯兰传统，它所反映的理念是，代表一定数量个体的集合并且担任领导角色的诸多社会精英领袖之集体有权为乌玛（伊斯兰社区）做出重要的政治决定。

这个集体并非为处理日常政务所设，而是在出现特殊情况——如任命新的政治领袖——时才会行使权力。[注] 1964年3月30日，该议会做出决定，永久免去萨乌德的全部行政权力。遍布半岛各地的部落领袖立刻启程前往利雅得，向费萨尔宣誓巴亚（bayah），也就是效忠。

萨乌德目睹了自己的最后一点儿尊严被他的同胞兄弟夺走。在阿拉伯传统中，没有任何能够被他用来疗愈自己受伤的自尊的办法，而且在贝都因政治文化中，还从未有过这种只具有礼仪功能的国家首脑。萨乌德忍受了好几个月这种权力被夺走的耻辱，随后他向乌里玛和自己的家族提出申诉。他控诉他们的决定，因为在阿拉伯传统中，从未有过手无实权的国王。伊斯兰学者们同意他的意见，阿卜杜勒·阿齐兹的儿子们也同意。这一次他们正式废黜了他的王位。他们的理由是，萨乌德被证实没有能力明智地治理国家或者实施约束。

几位年纪略长的王子，其中包括穆罕默德和他的同胞弟弟，以及排行第四的王子哈立德一起到利雅得与乌里玛会面。所有到场的人一致同意，唯一需要采取的行动就是告知萨乌德他必须退位。费萨尔没有参与任何相关的讨论。乌里玛当时已经准备宣布费萨尔为国王，因此一个由王子和宗教人士组成的小型代表团被派去通知费萨尔这个消息。他们抵达费萨尔位于利雅得郊外沙漠中的寓所时，恰逢晚祷开始。太阳从院子后面落下，一群人一起跪下祈祷。祷告过后，弟弟们把乌里玛的决定告知了费萨尔，费萨尔立刻对这种极端行为的必要性提出质疑。他担心如果萨乌德不肯平静退位，那会给家族带来不可挽回的损失。他想知道他们打算如何劝说萨乌德退位。

费萨尔的疑虑是正确的。萨乌德不会轻易接受自己的命运。乌里玛的几位成员连续3天想去说服他退位，但是国王就是舒舒服服地躲在他的王宫里，坚决不与他们交谈。当王子们准备动用国民警卫队强行驱逐他时，穆罕默德最后去了一趟哥哥的宫殿。没人知道他对萨乌德说了什么，但是会面结束时，萨乌德·本·阿卜杜勒·阿齐兹离开了他的宫殿，并放弃了他的国王头衔。他径直前往利雅得的机场，发现阿卜

杜勒·阿齐兹的所有儿子都在那里等他。他们恭敬地与他道别。费萨尔一直拖延到最后才上前亲吻了哥哥的手——他全程一直眼帘低垂以示尊敬。两人一句话都没有说。

在达兰的阿美石油公司医院中与医生进行一番咨询之后，萨乌德离开了他的兄弟们和他的王位。阿卜杜勒·阿齐兹的长子此后在儿子们和其他直系家属的陪伴下，于流亡中度过余生。五年之后的1969年，他在希腊雅典的家中去世。[注]萨乌德死后，遗体被运回沙特阿拉伯，费萨尔把他安葬在他们的父亲阿卜杜勒·阿齐兹身边。葬礼进行时，费萨尔在坟墓旁边恭敬肃立，背诵着《古兰经》的经文，直到萨乌德的遗体被安葬完毕。不过葬礼之后，费萨尔试图说服王室剥夺萨乌德儿子们的继承权，但没有成功。[注]

*

前后两任领导者之间权力转移过程的顺畅，是政治体系所面临的巨大挑战之一。在当代民主国家中，权力交替的过程通常有宪法规定，并且会定期发生。在更加专制的政治体系中，权力交替的过程并不规范，发生的频率更低，紧张程度也更高。即使是在君主制度中，继承人仅限于与统治者有血缘关系的人，这个过程也并不一定如表面上那般简单。

即使是在中东地区伊斯兰帝国最为鼎盛的时期，继承权也并没有固定标准可循，并且在不同文化和传统之间差别很大。7世纪和8世纪从大马士革起源的伊斯兰哈里发国倭马亚王朝[注]中，长子生来便拥有继承父亲王位的权利。而13世纪横扫中东的土耳其–蒙古人则实施了一种集体主权政体，疆土通常被几个继承人分治。

在从14世纪到20世纪初期统治中东地区的奥斯曼帝国，苏丹只承认一位合法继承人，但是这个人到底是谁往往不甚明确。有些苏丹在继承王位之后会立刻处死所有的兄弟，以确保在自己统治期间不会受到任何挑战。在15和16世纪，奥斯曼帝国传统认定苏丹的每个儿子，

无论他的生母是谁，都拥有“王朝主权的基因”。苏丹死后，他的儿子们会为争夺继承权而战，一般来说，各方都会从属于自己的权力所在地出征。有时候，前任苏丹在世时会公布他偏爱的继承人选，以平息潜在的内斗。有时候他没有公布，那么他的儿子们对王位的争夺便会持续相当长的一段时间。在这类王位之争中，王子们依赖于自己的军事实力、政治策略和阴谋诡计来互相攻击。他们争相前往首都，看谁能最先抓住并拥有父亲的王位。胜利者通常会把其余的兄弟都处死。注

1965年，沙特的君主制统治的时间仍然较短，尚未制定正式的继承法。早期现代化奥斯曼帝国的不确定性、政治阴谋和暴力正是沙特家族想要避免的。像萨乌德那样公开展示内部分裂与冲突，会不可挽回地破坏王室的统治能力。兄弟之间的对立会导致人口分化，也会威胁阿卜杜勒·阿齐兹给统一后的沙特阿拉伯所带来的繁荣。与早期现代奥斯曼帝国那些争端相比，萨乌德和费萨尔之间长达10年的权力斗争或许看起来还算温和，但即使是表面上的不稳定，也是统治家族想要不惜一切代价去避免的。

沙特家族开始意识到，继承顺序问题必须在国王在世时很早就确定下来。王室还需要一个体系来确保与萨乌德有同样弱点的王子不会成为国王。如果沙特阿拉伯的国王需要履行最高行政长官的职责来统治国家，那么王室需要一种方法来确保未来的国王会把沙特家族的最大利益和长期目标放在心里。王权不是与生俱来的，它是对家族长期利益和权力的一种义务与责任。

不足为奇的是，他们得出的解决方案来自前现代化时期的阿拉伯沙漠中遵循的传统。在过去的时代，贝都因人部落的领导权并不会由前一位领袖的儿子自动继承。能力、性格、在部落派系中的权力基础，以及资历，都在决策过程中发挥了关键作用。1965年，沙特家族采用了类似的方法。费萨尔于1964年11月正式继承王位，不过王储和后续继承人的人选直到1965年3月才公布。

很多人预计阿卜杜勒·阿齐兹的第三个儿子穆罕默德会成为王储。穆罕默德的资历以及他在和平解除萨乌德王权时所扮演的决定性角色，让他成了一个自然而然的选择。㊟穆罕默德有雄心，有智慧，而且当时只有54岁。他在召集王子与宗教人士联合推翻萨乌德统治时发挥了主导作用，也正是他说服哥哥平静地交出了政权。㊟

穆罕默德很狂暴——为了控制他的野性，阿卜杜勒·阿齐兹曾经在儿子年轻时派他和费萨尔一起去镇压著名的伊赫瓦尼战士挑起的危险的叛乱。暴力起义被平息了，但是穆罕默德的怒气在其间很多年都未平息。虽然他忠于王室，也尊敬国王，但他很容易发怒，并且不能也不想控制自己的脾气。这让他得到一个叫作“阿布·沙拉因”的绰号，翻译过来的意思就是“恶灵双子之父”。所谓的恶灵双子指的是他狂暴的脾气和他喝酒的嗜好——而且酒会让他的脾气的暴躁程度加倍。㊟穆罕默德的私人生活也让他不太适合坐上这个极受公众瞩目的位置。王子经常到贝鲁特去参加喧闹的周末派对，连他自己都承认，这些派对确实不适合一国之君参加。㊟

王室里也有一些人希望阿卜杜勒·阿齐兹的第七个儿子法赫德成为王储。法赫德的母亲是阿卜杜勒·阿齐兹最著名、也最有影响力的妻子哈萨·苏德里。苏德里家族源自内志地区的一个著名部落，与沙特家族长期结盟。不过，推举法赫德为王储，意味着要跳过几位比他年长的异母兄弟哈立德、纳瑟尔和萨阿德。法赫德有智慧、能力和信心。在他野心勃勃的母亲的坚持下，他从年轻时就在王室顾问委员会中任职，并于1962年开始担任内政部长这一重要职务。不过，部分王室成员对于他的处事方法有所顾虑。法赫德在做决定的时候往往依靠自己的判断，很少寻求王室其他成员的建议。他一意孤行的习惯令他们担忧。㊟

哈萨·苏德里为阿卜杜勒·阿齐兹生了8个儿子。第一个儿子萨阿德童年时就去世了。三年后的1922年，法赫德出生。他还有6个弟弟，最后一个弟弟艾哈迈德出生于20世纪40年代初期。哈萨对其他的儿子也

采取对法赫德那样的培养方式，她确保儿子们都在政府里担任重要并且有实权的职位，以便从年轻时起就积累自己的经验与力量。她的儿子们后来被称为“苏德里七兄弟”，他们联合起来的政治影响力和人多势众在很多年里都让外界觉得其他王子一直在保持警惕。

沙特家族内部达成的共识是，穆罕默德虽然具备领导能力，但不应该成为国王。[注]“恶灵双子之父”遵从了集体的意愿，带着一如既往的忠诚退到一边，后来他也承认自己或许当不了一个好国王。法赫德虽然很有前途，但是也有很多人对他不满意。实际上，是穆罕默德要求保证法赫德不会在继承顺序上比他的几位哥哥更靠前，他才答应退出的。[注]

所以，沙特家族选择了穆罕默德的弟弟哈立德作为王储以及沙特阿拉伯的王位继承人。哈立德是一个人人都同意的人选。他可能并不是每个人最喜欢的人选，但是最终他成了大家一致的选择，而且有助于修复家族成员之间长年不和造成的分歧。哈立德是穆罕默德的同胞兄弟，比他小两岁。众所周知，他是一个虔诚的和事佬，不过他几乎没有要统治国家的愿望。他承认自己更加喜欢沙漠中的简单的生活和他的爱好——猎鹰，而不是宫廷政治。

阿卜杜勒·阿齐兹早已认可哈立德在解决冲突方面的天赋，所以1935年派他去跟也门谈判并达成和解。费萨尔当上外交部部长之后，也继续依靠哈立德的技巧，经常带着弟弟一起出国访问。虽然自有其天赋，但是哈立德缺少费萨尔和穆罕默德所表现出的魄力。[注]费萨尔几次邀请哈立德担任王储，他都拒绝了，直到他最后不堪忍受王室内部的压力，才勉强接受。沙特家族需要这样一位和事佬。哈立德成为王储之后，把很多时间花在王室的公开听证会上，他在那里听取纠纷，并且代表费萨尔做出判定。哈立德不喜欢这个职位，因此不止一次在各种场合请求费萨尔解除他的公职，并且把他从继承人排序中去除。然而，当他了解到，只有他在场才能让这一边穆罕默德的野心与

那一边法赫德的野心之间相安无事的时候，他才说服自己继续坚持。注

到1965年，沙特家族已经制定出了一个政务体系，其中统治权不会直接由长子继承，而是要通过一个受古老阿拉伯部落的启发而来的体系。王子们会聚在一起一致决定，谁当国王最有助于国家的长期目标的实现，以及其他王子应该担任政府中的哪些职位。王位继承权不会仅凭年龄这一个条件来决定。相反，在年龄之外，沙特家族在决定继承权顺序的时候还会认真考虑能力、天分和经验。兄弟间的认同与和谐也是重中之重。在费萨尔和萨乌德之间的矛盾斗争完全公开之后，王室希望在公众面前隐瞒任何未来可能发生的争端。沙特家族得到的教训是，团结与共识的表象是投射出稳定与实力的有效工具。有可能制造嫌隙的家族核心成员会被大量的礼品、金钱或者土地收买，并最终和谐地接受大多数人的决定。

大家一致承认，阿卜杜勒·阿齐兹的王位会在开国国王的儿子们之间继承下去，由一位王子传给另一位王子。此外，沙特家族会通过确认王储及准王储的人选来提前确立王位继承顺序，以免在将来国王去世时引发冲突与矛盾。王储不仅是王位继承人，还会发展成为沙特政府内部一个重要的权力中心。在很多情况下，王储会作为国王的对应位子而存在，以确保代表不同的权力基础。

这种方式类似于企业的董事会，不同于欧洲君主制或现代民主制，它能确保无论是谁统治国家，预先达成一致的方针和目标都能够持续贯彻。沙特经历了统治的困局之后，获得了50年相对的政治稳定。这不是说沙特家族总是能够在政策与继承权问题上达成一致。实际上，仍然有挥之不去的担忧在威胁着沙特家族的稳定、富裕和强大。很多被排除在继承权队列之外的王子也是家族不得不调解的对象。最终，家族还得决定继承权顺序将如何从阿卜杜勒·阿齐兹的儿子们中间过渡到下一代统治者中间。

1. Vernon O.Egger, *A History of the Muslim World to 1405*(Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004),34.
2. Michael Cook, *Muhammad*(New York: Oxford University Press, 1996), 85.
3. Egger, 31.
4. Cook, 24.
5. Bernard Lewis, *The Arabs in History*(New York: Oxford University Press, 1993), 49.
6. Parker T.Hart (US Ambassador to Saudi Arabia), interviewed by William R.Crawford, January 27, 1989, transcript, The Association for Diplomatic Studies and Training Foreign Affairs Oral History Project.
7. Tim Niblock, “Social Structure and the Development of the Saudi Arabian Political System,” in *State, Society and Economy in Saudi Arabia*,ed.Tim Niblock (London: Routledge, 1915), 100.
8. Lacey, *The Kingdom*, 336.
9. “Memorandum from the Director of Intelligence and Research (Cumming) to Secretary of State Herter,” December 22,1960, FRUS, 1958–1960, Vol.XII, 769.
10. “Memorandum From the Director of the Office of Near Eastern Affairs (Meyer) to the Assistant Secretary of State for Near Eastern and South Asian Affairs (Jones),” December 23, 1960, FRUS, 1958–1960, vol.XII, 771.
11. Parker T.Hart (US Ambassador to Saudi Arabia), interviewed by William R.Crawford, January 27, 1989, transcript, The Association for Diplomatic Studies and Training Foreign Affairs Oral History Project.
12. “Memorandum from the Director of the Office of Near Eastern Affairs (Meyer) to the Assistant Secretary of State for Near Eastern and South Asian Affairs (Jones),” December 23, 1960, FRUS, 1958–1960, vol.XII, 771.
13. Parker T.Hart (US Ambassador to Saudi Arabia), interviewed by William R.Crawford, January 27, 1989, transcript, The Association for Diplomatic Studies and Training Foreign Affairs Oral History Project.
14. Lacey, *The Kingdom*, 335–338.
15. Ibid., 338.
16. Parker T.Hart (US Ambassador to Saudi Arabia), interviewed by William R.Crawford, January 27, 1989, transcript, The Association for Diplomatic Studies and Training Foreign Affairs Oral History Project.
17. Ibid.

18. Lacey, *The Kingdom*, 342.

19. “Statements Made by Abdullah Tariki, Oil Advisor to Saudi Arabian Government,” RG 59, NA, 886A.2553/9–1151.

20. “Memorandum of Conversation: General Discussion of Saudi Arabian Oil Problems,” RG 59, NA, 886A.2553/10–2451.

21. Vitalis, 136–137.

22. Yergin, 254.

23. William L.Owen, interview with Carole Hicke, “American Perspectives of Aramco, the Saudi-Arabian Oil-Producing Company, 1930s to 1980s, ”University of California Berkeley Regional Oral History Office University of California Department Interview, 332–333.

24. Brown, 222.

25. Lacey, *The Kingdom*, 338–339.

26. Yergin, 488.

27. Owen, interview with Carole Hicke, 334–335.

28. Schwinn to Secretary of State, RG 59, NA, 886A.2553/9–2458.

29. “Saudi Members Participate in Aramco Board Meeting,” RG 59, NA, 886A.2553/6–459.

30. Ibid.

31. “New Aramco President Pays Initial Call on Crown Prince,” RG 59, NA, 886A.2553/6–459.

32. Ibid.

33. Ambassador Heath to Secretary of State, RG 59, NA, 886A.2553/8–2859.

34. “Memorandum of Conversation, Shaikh Abdullah Tariki, Director of Petroleum and Mineral Affairs and William D.Wolle, Embassy Economic Officer,” November 28, 1959, RG 59, NA, 886A.2553/12–1559.

35. “Memorandum of Conversation, Shaikh Abdullah Tariki, Director of Petroleum and Mineral Affairs and William D.Wolle, Embassy Economic Officer,” November 28, 1959, RG 59, NA, 886A.2553/12–1559.

36. Yergin, 505.

37. Ibid., 493–494.

38. 《石油情报周刊》（PIW）是美国一个石油方面的杂志，非常出名。——编者注

39. Anna Rubino, *Queen of the Oil Club: The Intrepid Wanda Jablonski and the Power of Information*(Boston: Beacon Press,2008), 185.

40. Rubino, 162.

41. Juan Carlos Boue, “The Forging of the Saudi-Venezuelan Petroleum Entente,” Conference paper, *OPEC and the GlobalEnergy Order*, NYU Abu Dhabi, April 18, 2017; and “Statements Made by Abdullah Tariki, Oil Advisor to Saudi Arabian Government,” RG 59, NA, 886A.2553/9–1151.

42. Yergin, 504–505.

43. “Telegram from the Embassy in Saudi Arabia to Department of States,” November 26, 1959, FRUS, Near East Region 1958–1960, 750.

44. Lacey, *The Kingdom*, 340.

45. 鲁卜哈利沙漠，意为“空旷的四分之一”，由于其面积占据阿拉伯半岛约四分之一而得名，是世界上最大的沙漠之一。——编者注

46. Scott McMurray, *Energy to the World: The Story of Saudi Aramco*,vol.2 (Houston: Aramco Services Company, 2011),16.

47. 1立方英尺约为0.03立方米。——编者注

48. Naimi, 212.

49. Lacey, *The Kingdom*, 348.

50. Ibid.

51. Ibid., 349.

52. Ibid.

53. Lacey, *The Kingdom*, 349, and Holden and Johns, 237.

54. Lacey, *The Kingdom*, 351.

55. Ibid., 351–352.

56. Ibid.

57. Holden and Johns, 235.

58. Ibid., 238.

59. 沙特瓦（Fatwa）是伊斯兰教法用语。意为“教法判例”“教法新解”。指权威的教法学家就经、训或法典来做规定的问题，或法典虽有规定但不全面，或在事实上已经难于执行，或对如何执行有争议的问题，根据经、训的精神和教法原理，经过审慎推理引申出的法律处理意见、补充见解或裁断说明。——编者注

60. Lacey, *The Kingdom*, 353.

61. Holden and Johns, 239.

62. Lacey, *The Kingdom*,354.

63. Hamid Enayat, *Modern Islamic Political Thought*(Austin: University of Texas, 1982), 74; and Andrew F.March, “Islamic Political Thought,” in Gerald F.Gaus and Fred D’Agostino, ed., *The Routledge Companion to Social and Political Philosophy*(New York: Routledge, 2013), 206.

64. Lacey, *The Kingdom*, 357.

65. Holden and Johns, 269–270.

66. 倭马亚王朝是阿拉伯伊斯兰帝国的第一个世袭制王朝。——编者注

67. Douglas E.Steusand, *Islamic Gunpowder Empires*(Boulder, Colorado: Westview Press, 2011), 71–73.

68. Holden and Johns, 240.

69. Lacey, *The Kingdom*, 360.

70. Michael Herb, *All in the Family: Absolutism, Revolution, and Democracy in the Middle Eastern Monarchies*(Albany:State University of New York Press, Albany, 1999), 102.

71. Lacey, *The Kingdom*, 360.

72. Holden and Johns, 241.

73. Ibid., 240.

74. Ibid., 266.

75. Lacey, *The Kingdom*, 361.

76. Ibid., 361.

七

现代与传统的对抗：瓦哈比教派、女性、西方人和里亚尔

到1965年，利雅得看起来更像是迈阿密市中心，而不再是哈利·圣约翰·菲尔比在1922年描述的沙特人聚居地。菲尔比曾写道："瓦哈比教派首都的黏土高塔，透过一片片棕榈树叶若隐若现。"[注]即便是在1943年，当《生活》[注]杂志的一位摄影记者拜访阿卜杜勒·阿齐兹国王并希望为他的王国拍摄一组专题照片时，利雅得的面貌仍然与1902年被国王征服时没有什么差别。在一张利雅得市集的罕见照片中，展示的是一个未经铺砌、尘土飞扬的广场，成群穿着长袍的男子挤在低矮的泥土墙建筑前。图片说明写着："利雅得主干道。这是全城的市集，背景的灯柱上悬挂着几天前被斩首的罪犯的头颅，以儆效尤。斩首也在此地执行。摄影师兰德里得到国王的许可拍摄利雅得的街景，但他只有一天的拍摄时间，而且要在早上五点半准时开始；此外他们担心他会遭到瓦哈比教众的袭击，所以拍摄时也不允许他下车。"[注]

1965年，首都的照片上展现的是一条新铺好的大道，沿途有低矮的棕榈树整齐排列，大道两旁是庞大的野兽派风格的建筑物，被漆成白色或者黄色。这条街道上满是红色、海蓝色和各种浅白色的时尚轿车。虽然规划得很糟糕，但1965年的利雅得是一个现代化城市。这座城市人口的增长也证明了20世纪后半叶沙特阿拉伯经历的巨大的物质变化。1944年，利雅得人口总数大约5万。1952年，这个数字增加到了8万。到1965年，估算的人口总数已经达到了惊人的22.5万。不到十年后的1972年，这个数字又翻了一倍。大约有50万人把这座城市称为他们的家乡。[注]

这种人口增长且向城市地区聚集的现象与工业革命时期英国和美国的人口变化非常类似。不过，在沙特阿拉伯，这些变化的产生是由于石油财富的大量涌入，而非制造业带来的就业机会。随着人们在城市里定居下来，不管是在内陆的利雅得，还是在西海岸的吉达，还是在某个为了石油产业而新建的工业城市，生活都变得更加国际化。实际上，到20世纪80年代初期，沙特阿拉伯已经成为中东地区都市化程度较高的国家之一。注新的基础设施、技术，以及国内外人员之间的交流，都促成了20世纪六七十年代席卷沙特阿拉伯的一次社会现代化浪潮。

当石油商人刚刚来到沙特阿拉伯的时候，阿卜杜勒·阿齐兹曾经尽力把西方人与他传统的子民隔离开来。他和宗教机构乌里玛作为社会领域的统治者，不希望西方文化改变阿拉伯人的生活方式，或者干涉由君主和乌里玛行使的控制权。这种隔离被证明毫无用处，因为即使限制实质接触，现代性还是波及了沙特人民。石油商人、全球商业、西方教育，以及新的通信技术，是沙特家族获取更多利益的关键，同时也带来了现代化的社会影响。阿卜杜勒·阿齐兹的儿子们看到，与阿拉伯传统势力的关联，或者说伙伴关系，对于维护权力至关重要。当国家的宗教传统核心遭遇紧急状况的时候，这种策略会发挥作用。现代与传统的碰撞——利益与权力的交错——将不可避免。

*

沙特阿拉伯各地，尤其是沙特家族起源的内陆地区，即使到20世纪40年代，仍然总体保持着传统文化、田园文化与宗教文化的影响力。政治秩序通过部落体系来维持，其中个人、家庭与部族都属于某个更大的部落集体，部落负责管理与其他部落的关系，并且通过暴力或非暴力手段解决争端。人们普遍有一种误解，认为只有游牧的贝都因人才会采取部落和族群的组织结构进行管理。实际上，部落血统在贝都因人和定居的阿拉伯人的生活方式中都扮演着重要角色。沙特王

室来自7个大部落之一的安纳扎部落，整个地区至少有25个著名部落，有些部落的地理疆域甚至延伸到了伊拉克和叙利亚北部。(注)

在城市内外，阿拉伯人通常都饲养牲畜，或者从事农业、渔业、采珠业、抢劫，或者做小本生意。这是他们在20世纪上半叶一直保持的生活方式。阿卜杜勒·阿齐兹认为，强大并以抢劫为生的游牧部落对他的统治构成了威胁。在动用军事力量征服这些部落之后，他强迫他们宣誓对他永远忠诚。他们只能根据国王的命令对指定的敌人发起战斗，国王则会提供给他们物质上的福利作为回报。(注)在很多情况下，他达到这个目的的方法是重新分配他所征服的部落土地，把它们交回给部落；但同时他也不断地威胁各个部落，如果胆敢挑战他的权威，这些土地随时会被收回。他还说服了很多靠抢劫为生的部落在绿洲村镇定居，并且接受农耕生活方式。在他统治的早期，国王还要定期派遣自己的儿子率领部队去镇压各种起义，不过大多数部落会满足于收买交易。

对于沙特阿拉伯和沙特家族来说，传统生活与现代化相遇的情形并不总是那么容易驾驭。两者的紧张对抗在4个方面尤为显著，也往往会让君主被迫做出艰难的抉择，这4个方面是宗教、教育、女性，以及恐怖主义。

在田园生活方式之外，前现代化阿拉伯生活的重要组成部分是宗教——主要是逊尼派伊斯兰教的一个派别：瓦哈比派。瓦哈比教派起源于18世纪的内志地区，那里也是阿卜杜勒·阿齐兹的故乡。瓦哈比教派经常被形容为一种清教徒式的、宗教激进主义的伊斯兰教实践。这些描述不一定是错误的，但也没有完全解释清楚这一教派运动的基本逻辑。该教派的创始人穆罕默德·伊本·阿布多·瓦哈比一生都处在伊斯兰世界“更新与重建”的时期。19世纪初期出生在一个著名的宗教学与法学家族中的阿布多·瓦哈比看到自己地区的穆斯林在信仰和实践方面出现普遍下降的趋势，深感不安。对于阿布多·瓦哈比来说，身边的教众的行为似乎已经放弃了“真主独一”（tawhid），也就是一神论的原

则。这些行为包括，佩戴护身符来驱赶恶灵，在重要人物的陵墓前祷告，相信万物有灵，并且参与其他迷信活动。注

阿布多·瓦哈比的行事风格在当时的其他宗教学者看来太过激进。他不仅建议别人摧毁那些穆斯林蜂拥祈祷的坟墓和纪念碑，自己也真的亲自去把它们推倒了。然而，他的观点引起了当地一位政治与部落领袖穆罕默德·伊本·沙特的注意，而且由于阿布多·瓦哈比向这位领袖保证，如果他宣扬瓦哈比教派的信仰，神会赐福给他的政权以及他的后代。1744年，穆罕默德·伊本·沙特和穆罕默德·伊本·阿布多·瓦哈比正式确立了同盟关系，并宣誓双方对彼此忠诚。

阿布多·瓦哈比负责管控宗教事务，伊本·沙特负责领导军事和政治行动。随着伊本·沙特征服了更多领土，阿布多·瓦哈比也扩大了他的宗教影响范围，并为自己的信仰赢得了更多追随者。注这个联盟非常成功，伊本·沙特在阿布多·瓦哈比的辅佐下征服了几乎整个半岛地区，并建立了第一个没有维持多久的沙特政府。阿布多·瓦哈比通过与伊本·沙特的结盟，也让他主张的宗教实践与思想——严格遵循《古兰经》和圣训（穆斯林先知穆罕默德的言行录）的文字——渗透在200年后成为现代沙特阿拉伯王国的大部分地区。

当阿卜杜勒·阿齐兹在20世纪上半叶将他的统治范围扩大到整个阿拉伯地区的时候，他也与宗教领袖们达成了协议。由于瓦哈比教派的实践在内志地区一直保持着强大的势力，随着阿卜杜勒·阿齐兹向西挺进，他同样利用了伊斯兰教，特别是瓦哈比教派的原则，来让自己的统治合法化。在沙特王国，阿卜杜勒·阿齐兹和他的继承者把保护伊斯兰教的价值与实践作为他们统治的基础。阿卜杜勒·阿齐兹控制了重要的伊斯兰宗教城市麦加和麦地那及城中的圣殿。他同时也和瓦哈比教派的权威达成一致，进一步巩固了自己政权的合法性。

如同前辈们一样，阿卜杜勒·阿齐兹与乌里玛建立起了互惠互利的关系。宗教权威机构被纳入政体，政府向他们支付薪资并授权他们管理司法、社会和部分教育事务。通过这种方式，他把乌里玛排除在政

治、经济、外交政策和军事领域之外，同时把这个潜在的强大对手变成了同盟。乌里玛通过纳入国家官僚体系而获得了经济上的利益，同时他们对沙特家族的统治权也予以认可。(注)从很大程度上来说，乌里玛在某些政策领域，如司法、社会、教育等方面，享有职权。不过，在其他政策上，尽管沙特家族经常与乌里玛商议，但国王和他的属下才是最终的决策者。乌里玛有时会公开质疑沙特家族某些政策在伊斯兰体系下的合法性，比如他们就曾经质疑电视、女孩的教育等政策，但是乌里玛从未做出过违背王室法令的举动。(注)

2009—2013年曾任美国驻沙特阿拉伯大使的詹姆斯·B.史密斯对沙特家族和瓦哈比宗教人士之间的关系做出了评价："如果你回看沙特家族与穆罕默德·伊本·阿布多·瓦哈比之间最初的协议，你会发现，其实就是沙特家族管理政府，宗教人士管理宗教。所以，是一群人处理神的法则，另一群人处理人间的法则，他们要永远彼此支持。这就是他们之间的协议。"(注)

从本质上来说，沙特王室也支持瓦哈比教派的传统和实践，因为王室家族成员自身也都信奉宗教。所有人都说，阿卜杜勒·阿齐兹一生都极为虔诚，并严格遵循他的宗教原则与实践。沙特王国第三任和第四任国王，费萨尔与哈立德，也都是众所周知的虔诚教徒，他们总是优先考虑瓦哈比伊斯兰教的信仰和实践。据说，哈立德在担任国王、履行日常职责期间，会定期查阅放在长袍口袋中的一本袖珍版《古兰经》。(注)而其他王子，比如没有当上国王但多年来作为最年长的王子发挥了重要作用的穆罕默德，还有后来确实当了国王的法赫德，在私下里对于伊斯兰教原则的遵守则略为松懈。但是，不论国王和王子们的个人信仰及操守如何，作为一个整体的沙特王室在公众面前展示的是一个虔诚的信徒家庭。

支持沙特阿拉伯的宗教权威也是沙特家族保持权力合法性的一项重要策略。积极支持乌里玛并且与之建立密切关系在几乎每届沙特君主政权中都发挥着关键作用。当然，是阿卜杜勒·阿齐兹首先与乌里玛

达成一致，在宗教上承认他统治的合法性的。阿卜杜勒·阿齐兹的儿子们也转而继续保持并促进着这种关系。王室的兄弟们从未想过，在没有乌里玛的裁决书的情况下，就把萨乌德的王位移交给费萨尔。哈立德在位期间，每周二都与宗教领袖会面；而他的继任者法赫德，虽然在某些政策上经常被趋向保守的乌里玛施压，但也依然遵循着这种会面的传统。

将新技术引入社会同样需要与乌里玛协商并获得他们的许可。1963年关于电视机的争论就格外令人反感。1962年，身为王储的费萨尔宣布了一个沙特阿拉伯的发展计划，其中一个环节就是引入电视。乌里玛从一开始就反对电视，理由是它会把“猥亵”带入千家万户。[注]费萨尔不顾乌里玛的反对，还是选择将电视引入沙特社会。但是他与乌里玛达成了一项协议，以换得他们的批准。费萨尔赋予乌里玛最高的权力来“监控”电视节目的内容，并对一切涉及不当或者违背伊斯兰信仰和价值观的内容予以禁播。[注]外国电影中的浪漫镜头都被乌里玛禁播了，甚至迪士尼影片中米老鼠轻吻米妮脸颊的镜头也未能幸免。[注]

即使沙特国内已经对电视节目实施了非常严格的审查，费萨尔的决定还是遭到了沙特家族里的一位成员的反对。哈立德·本·穆萨德王子是阿卜杜勒·阿齐兹的孙子，他与一群狂热分子参与了一项反对电视的莽撞行动。哈立德·本·穆萨德患有精神疾病，在1961年和1963年曾到维也纳的一家医院接受治疗。然而，多年来，他一直反对费萨尔国王将电视带给沙特阿拉伯人民的计划。哈立德·本·穆萨德认为，这种技术与伊斯兰价值观是对立的，并且他到处宣传它是“魔鬼的作品”。[注]1966年，他和其他观点一致的信徒袭击了一家电视台，想要捣毁电视天线。警方将这伙人抓获，哈立德·本·穆萨德准备掏枪时，警方开枪将其击毙了。[注]沙特境内电视台播出的内容仍然要先经过乌里玛的审查，但后来卫星天线让沙特人能够收看到那些不受宗教当局审查限制的电视台播出的沙特语与外语节目。通过这样或那样的方式，沙特家族仍

然继续遵守着当年部落领袖与乌里玛达成的协议。王子们利用与乌里玛的合作作为自身政权合法性的根源；作为回报，他们把沙特人的生活和社会的一些方面让给宗教领袖管控。

在君主制中，乌里玛享有一项独一无二的特权：他们可以公开批评政府的政策并站在相反的立场。但乌里玛决不能有煽动暴乱的行为。早期的乌里玛的立场是：批评现行政府并且反对其统治“是头等大罪”。[注]

1979年，沙特阿拉伯正处于自由化进程之中，一群宗教狂热分子占领了麦加的大清真寺。这座麦加禁寺中的克尔白圣殿（kaaba）被视为穆斯林心中最神圣的地方。这次事件对沙特家族来说是一次引起变革的国家创伤，他们的解决方法是在乌里玛的带领下由政府强化实施宗教传统主义。史密斯大使认为如此明确的变化都归因于1979年发生的事件。“在清真寺圣殿被占事件之后，沙特阿拉伯开始走向极端保守主义。”[注]

围攻大清真寺行动的策划者和组织者是沙特人朱海曼·乌塔比。朱海曼的名字的意思是“面带愁容”，他来自一个极端反对沙特家族的家庭。他的父亲曾在1929年的伊赫万武装起义中与沙特家族打过仗。虽然沙特人镇压了叛乱并杀死了很多伊赫万人，朱海曼的父亲却逃脱了，并且在利雅得周边地区生活。朱海曼长大后成为一名技艺超群的神枪手。在国民警卫队短暂服役后，朱海曼在1973年搬到麦地那，目的是想要距离新伊斯兰大学近一些，但是他从未正式入学。

这所大学的校长是一位德高望重的宗教人士——本·巴兹长老，因为经常在保守倾向的演讲中抨击现代化科技、女性新闻播音员和在政府机关内悬挂国王画像进行视觉崇拜等而闻名。[注]年轻时就双目失明的本·巴兹长老曾经发表了一份声明，宣布地球是平的，并因此在西方世界臭名昭著。实际上，他是在警告广大穆斯林，要对没有证据的声明提出疑问，比如美国人宣布他们登上了月球，但是他本人无法看到。然而，在1985年，本·巴兹长老热切地聆听了苏丹·本·萨勒曼王子

本人太空旅行的经历。这位王子作为美国宇航局的载荷工程师登上“发现号”航天飞机，完成了一次太空之旅，在返回沙特阿拉伯之后，他向失明的长老描述了在太空中看到地球的样子。虽然本·巴兹长老听到这次壮举和技术奇迹时非常兴奋，但他从未做出过进一步的裁决来让这场论战结束。注本·巴兹长老或许从没有看到过现代化世界及太空技术，但是他似乎能够与之和解并适应它的存在。

虽然本·巴兹长老对沙特阿拉伯社会政策的批评似乎快要越过批评君主政权的危险界限，沙特家族却对本·巴兹的布道没有任何警惕。哈立德国王、法赫德王储和其他王子都认为，自己的统治以及与宗教界的权力平衡是安全无忧的。然而，在20世纪70年代，本·巴兹长老注意到了沙特社会中蔓延的现代化风气，并深感困扰。作为薪水由政府支付的麦地那新伊斯兰大学的校长，本·巴兹长老成立了一个叫作“达瓦·萨拉菲亚·阿尔·慕塔西巴”的组织，简单翻译过来的意思是“以实施慈善为目标，跟随先知同行者指引的伊斯兰外联组织”。注这个组织本质上是一个传教组织，旨在派遣伊斯兰教士到沙特人民中去重振本·巴兹所倡导的伊斯兰戒律和瓦哈比信仰。朱海曼被招募进了这个组织。

朱海曼支持乌里玛对皇室肖像、电影院、女性杂志照片及电视节目的反对意见，对他来说，这些都构成了反对王室统治本身的最初动力。1977年，宗教人士注意到了朱海曼特殊的思想意识，他已经在“心怀不满的青年学生群体中”获得了一群支持者。于是他们与他正式断绝了关系。与乌里玛的关联结束后，朱海曼的反沙特思想变得更加激进。他公开宣称沙特王室是不合法的统治者，并且号召他的追随者采取行动反对沙特王室的统治，比如毁掉政府要求所有沙特公民必须携带的国民身份证。注对朱海曼来说，沙特王朝是一个不合法的统治王朝，因为它允许违反自身准则。

在利雅得的伊玛目·穆罕默德·伊本·沙特伊斯兰大学招募追随者期间，朱海曼遇到了一个20岁出头的学生，这个人将成为他极端事业的核心人物。穆罕默德·阿卜杜拉·阿尔·卡塔尼在沙特南部一个贫穷的贝

都因小镇长大。他的长相与一般阿拉伯人不太一样——苍白的皮肤、直发、淡褐色眼睛。他是一位早熟的宗教学生，因在利雅得贫民区的一座本地清真寺讲道而声名远扬。㊟

到1978年，朱海曼开始痴迷于“马赫迪”（Mahdi），这是伊斯兰传统中的一个概念，指的是神派来的救赎者把“和平与正义”带给人间。《古兰经》中并没有直接提及这个概念，但是在某些圣训中提到了关于“马赫迪”的一些特质与具体描述，包括他的血统、名字和外貌。穆罕默德·阿卜杜拉·阿尔·卡塔尼符合这些描述，或者是他修改了身世来让自己符合这些描述。㊟仅一年之后，1979年，朱海曼和他的追随者们半永久地居住在麦加的大清真寺地区。朱海曼开始让追随者们做好准备，在短期之内反抗沙特政权。他完全相信穆罕默德·阿卜杜拉·阿尔·卡塔尼本人就是“马赫迪”。朱海曼甚至与自己的妻子离了婚，然后娶了阿尔·卡塔尼的妹妹，好跟他攀上姻亲关系。

朱海曼决定在1979年11月，也就是伊斯兰历的1399年结束、1400年来临的时刻，站在麦加的大清真寺里宣布阿尔·卡塔尼就是“马赫迪”。1979年11月20日那天，朱海曼和他的追随者们带着武器、弹药、食品和其他补给潜入大清真寺。他们藏身于用来运送尸体的露天草垫里。早晨5点18分，呼唤祷告的广播刚刚响过，他们就夺取了广播系统。朱海曼站在扩音器前面，向全麦加的人们宣布穆罕默德·阿卜杜拉·阿尔·卡塔尼就是“马赫迪”。此时，混在众多信徒中的朱海曼的手下纷纷亮出武器，控制了清真寺，并筑起堡垒坚守其中。㊟

朱海曼派狙击手占据清真寺的光塔㊟，并安排卫兵沿着城墙巡逻。位于利雅得的哈立德国王立刻得知了这个消息。法赫德王储当时跟他的侄子——沙特外国情报机构负责人图尔基·阿尔–费萨尔——一同外出，参加一次重要的阿拉伯国家联盟首脑会议，所以不在国内。图尔基闻讯立刻回国，与法赫德的同胞兄弟（也就是“苏德里七兄弟”的成员）苏丹（国防部部长）、纳耶夫（内政部部长）和艾哈迈德（内政部副部长）磋商如何平息叛乱。王子们知晓了控制大清真寺的

人的身份，并且惊讶地发现朱海曼和他很多同盟都是著名的颠覆分子。不仅本·巴兹长老——1979年时他已经晋升为沙特乌里玛的大穆夫提（首席教长）——知道朱海曼危险的意识形态，而且当局其实已经多次逮捕过朱海曼及其追随者，只是不久后就把他们释放了。

很快，军队和国民警卫队就把清真寺包围了，但他们不能发动攻击。伊斯兰传统规定，在大清真寺里不能使用武器，也不能实施暴力行为。尽管是朱海曼和他的追随者们一方率先破坏了这个规定，但是如果没有沙特乌里玛的许可，哈立德国王和苏丹、纳耶夫、图尔基三位王子，都不会派士兵进入大清真寺。乌里玛很快以“紧急裁决书”的形式批准了这一行动，允许沙特家族采取“一切必要措施”突击进入，但是仍然要求军方“保护清真寺内穆斯林的生命”。[注]

朱海曼采取行动的第二天凌晨3点30分，沙特政府对清真寺进行了反攻。军方使用了专为减少建筑结构损伤而设计的炮弹。在军方试图突破通往清真寺的一扇大门时，朱海曼的部队朝士兵们开枪并打死了多人。在朱海曼一方密集火力的抵抗之下，军方突击失败，被迫撤退并重新进行战略部署。[注]3天之后，11月23日，乌里玛又发布了一条裁决令，赋予政府更宽泛的权力在清真寺里进行战斗。唯一的条件是，政府应该首先让朱海曼和他的追随者有机会投降。军队开着一辆卡车绕着清真寺转了好几个小时，反复广播劝降的消息，但没有一个人投降。[注]

沙特军方在当天发动了第二次攻击。他们向光塔发射导弹，打死了狙击手。军队随后动用机动攻城槌强突进入了清真寺。清真寺内的战斗非常激烈。就连朱海曼那位文质彬彬的“马赫迪”也投入了战斗，他捡拾沙特军队丢过来但尚未爆炸的手榴弹，再把它们反丢回去。他一直在坚持战斗，直到有一枚手榴弹在他面前爆炸，把他炸死了。

沙特军队花了2天时间才夺回大清真寺地面部分的控制权。朱海曼和他的残余势力转到地下，他们已经在那里的祈祷室和墓穴中储存了补给。过了将近2个星期，沙特军队终于从地面钻洞打穿了地下室，并

且向里面释放了从法国空运来的致使人瘫痪的化学气体。沙特军队戴着防毒面具下到地下室，逮捕或者杀掉了朱海曼剩余的追随者。没有一个人缴械投降。终于，朱海曼本人在1979年12月4日被俘。[注]

最后，沙特军队伤亡588人，其中127人死亡。朱海曼叛军队伍里有117人被杀，另外还有12名无辜的祈祷者被害。63名被抓获的暴徒——包括朱海曼本人——都被处决了。处决在全国各个城市公开举行，以儆效尤。1980年担任利雅得的行政长官，并且在35年后成为沙特国王的萨勒曼王子宣示，在首都的每一次行刑，不仅要在受刑者的部落同胞们面前展示，而且要从该部落中找人来执行处决。他要传达的信息很清楚——这些人不是英雄，而是国家和宗教的叛徒。[注]部落主义不能凌驾于对沙特家族的忠诚之上。

惩罚完毕后，国王和沙特家族的其他成员重新审视了王国与宗教的关系。虽然哈立德每周都与乌里玛会面，但是他仍然没有注意到引发朱海曼激进运动的宗教风潮。乌里玛告诉哈立德，引发这起暴力事件的根本原因是，朱海曼在痴迷“马赫迪”理念以及末日审判情景前，曾经激烈反对的“非伊斯兰宗教实践”的蔓延。法赫德王储当时正在进行一系列的自由主义改革，但是在这次占领事件之后，哈立德国王下决心采取新的对策。沙特家族要向宗教靠拢。[注]

变化发生得非常迅速。政府禁止杂志印发女性照片。学校里统一增加了伊斯兰教内容的学习时间，连石油矿物学院这类院校也不例外。国际关系、心理学等科目被取消，大学教材里含有违规内容的书页被撕掉，社会“道德”实践的强制执行明显增多了。比如，就连吉达这个一直允许外国人居住，也允许男性和女性在公共场所共处一室的海岸城市，咖啡馆里都被迫安装了隔断来隔开不同性别的客人。[注]

从来都只是作为书面条文的“男性监护法”突然之间被严格实施，而且监察频率惊人。已经习惯于轻松地跟丈夫出门的沙特女性发现，如今如果不带着确凿无疑的书面文件证明自己与身边男人的关系，那她就会被警察抓起来。在朱海曼事件之后的沙特社会里，一位女性必

须随身携带国民身份证来证明跟她一起进入饭店的男性是她丈夫。如果没有适当的证明文件，夫妻二人会被困在警察局的监狱里好几个小时。这种情况不仅给很多人带来不便，而且让人极为尴尬。[注]政府投入的新资金和乌里玛赋予的更广泛的自由裁量权让警察和穆塔韦（mutawa’a，道德警察，或称倡导美德与预防犯罪委员会）开始“大显身手”。[注]在朱海曼事件之前，穆塔韦只是在街上巡逻，监督商户在晚祷告期间关门。如今，穆塔韦开始把人们赶到清真寺里去祷告。[注]

在西方人眼中，这个国家的社会结构发生的变化也是显而易见的。阿美石油公司地理学家兼首席执行官汤姆·巴杰的儿子蒂姆·巴杰在沙特阿拉伯出生并长大，成年后也在当地工作和生活，他回忆说：“就在大清真寺围攻事件前夕，他们还在认真地讨论在饭店里开设酒吧的可能性。一切都朝着自由主义的方向发展。”后来，他说，“一切都发生了一百八十度的逆转，通往自由主义的道路也被封闭了”。[注]

虽然1979年年底发生的一系列事件被视为走向保守主义的转折点，但也有些人注意到，在朱海曼袭击之前，沙特社会已经开始在日常生活中向更为强势的宗教势力倾斜。美国女性琳达·波特认为，20世纪60年代的沙特阿拉伯反而更自由。她和她的丈夫J.温斯顿·波特博士曾在1964年首次移居沙特阿拉伯，当时他受邀到新阿卜杜拉国王石油矿业学院教化学。拥有公共卫生和微生物学学位的琳达·波特当时在达曼附近的一家医院的化验室工作。“在20世纪60年代，我会把头遮住。我必须穿上一条白色的披巾，但我可以穿裙子。”她回忆道。后来波特夫妇搬回美国，又在1974年重返沙特阿拉伯。他们住在朱拜勒附近的胡拜尔市，波特先生是朱拜勒在建工业设施的项目经理。“20世纪70年代再回来的时候，”琳达说，“我从头到脚都得裹得严严实实的。”[注]

尽管如此，大多数迹象都表明，沙特阿拉伯在20世纪六七十年代似乎走上了全面自由主义的道路，直到沙特君主制在20世纪80年代突然发生变化。选择传统主义的另外一个原因来自波斯湾的另一边，在那里，伊朗君主被愤怒地高呼“美国人去死”的伊朗人民罢免。1979年

的一二月份，也就是围攻大清真寺事件之前的几个月，伊朗革命震惊了全世界。伊朗国王是一位受过良好教育的开明君主，刚刚与美国总统吉米·卡特一起互致过新年祝酒词。然而，在伊朗的欧式现代化表象之下，伊朗民众对经济感到不满，充满宗教热情，加上国王的秘密警察用极端不公的手段对待共产党人和宗教人士，让民众出离愤怒并最终爆发。沙特人眼看着伊朗国王举家逃往美国，还看到一大群学生（其中还有穿着黑色长袍的女性）冲进美国使馆，把美国人扣押为人质。像伊朗国王一样，沙特王室受美国人和西方势力的影响也很大。

虽然沙特的国王和王子一直以来都表现出伊朗国王所欠缺的宗教虔诚，但他们认为，或许自己对于统治的稳定有点儿掉以轻心。为了支持现代化，他们对于某些伊斯兰教传统的坚持有些松懈。在朱海曼事件之后，很多人认为以个人信仰闻名的哈立德国王应该负责做出“基于宗教本质”的回应。法赫德王储同样认为，有必要在社会中加强伊斯兰教的约束。法赫德担心自己可能像伊朗国王一样，“站在了清真寺的对立面”。法赫德亲密的朋友，拥有亿万资产的军火商人阿德南·哈肖吉说：“伊朗国王的遭遇一直让他难以释怀。”[注]沙特对大清真寺围攻事件做出的一系列反应是非比寻常的，尤其是在伊朗革命的背景之下，因为它们改变了现代化与传统主义以及利益与权力之间的平衡。

*

在宗教趋于正统化的同时，沙特社会在其他方面也继续在向现代化方向迈进。教育的巨大发展就是证明。1960年，沙特阿拉伯并没有实行义务教育制度，沙特青年中只有12%的人上过小学。[注]到1986年，这个比例增加到52%。[注]2007年，由于实施了义务教育制度，将近95%的学龄儿童都进入了学校就读。虽然沙特法律规定，学生到14岁之后便可以不再读书，但是继续上中学的孩子的数量也在增加。1970年，只有大约1.5万名沙特人上了中学。到1980年，这个数字已增加到10万。到2007年，有90%的适龄少年进入中学接受教育。[注]

1974年，在沙特阿拉伯20~24岁的（男性和女性）青年中，只有4.1%的人入读高等院校。到1986年，这个比例增加到接近14%。[注]不过，20年以后，这个数字仅仅增长了一倍。[注]大清真寺被占领事件过去25年之后，（王子们和有前途的国民曾经在国家的鼓励下享受的）出国留学的机会几乎得不到任何支持。终于，在2005年，阿卜杜拉国王以他的名义设立了一项奖学金来鼓励高等教育。该项目为希望到国外接受高等教育的沙特学生提供全额奖学金以及旅行和生活费用。该项目推出后大受欢迎，截至2014年，有将近20万名沙特学生到美国的大学研读本科及研究生课程。[注]国内对高等教育资助的增加也帮助了更多学生进入沙特阿拉伯的大学和学院内接受伊斯兰教的教育和其他世俗学科教育。2015年，沙特阿拉伯有报告称，在20~24岁的青年中有63%的人接受过高等教育。[注]

教育的迅猛增长——尤其是高等教育和国外高等教育——具有重大意义。对沙特来说，最大的好处就是技术专家、专业人士、工程师，甚至实业家的资源储备不断地增加。但是，高等教育的快速发展导致越来越多的专业人才在国内寻求高薪工作，让就业市场无法完全容纳。阿美石油公司的出现，让石油和天然气在现代沙特经济体中占据了主导地位。沙特政府也在石油化工、采矿业等相关行业进行了大量投资。其他领域如通信、旅游、医疗、零售，以及非石油制造业的发展则落后于能源业。[注]到20世纪90年代和21世纪初期，政府成为最大的雇主，劳动力市场上70%的沙特人受雇于政府。[注]这种不均衡的增长也给沙特造成经济的失衡，由于缺乏私营企业的工作机会，大量受过良好教育的年轻人一筹莫展。

在海外留学之后回到沙特的国际学生与其他比沙特阿拉伯更为开放的文化与社会有过接触。前任美国大使詹姆斯·B.史密斯的夫人珍妮特·布雷斯林–史密斯博士说，沙特阿拉伯“社会和文化保守到了让我们无法理解的程度……不过与此同时，我仍然很难相信，他们承担了如此不可思议的义务，不仅推广一般教育，还设立了奖学金”。她也发

现，曾在海外留学的这些沙特青年“在某种程度上来说更加自信、更有意识，也更为专业”。(注)

教育受到重视之后，更多学生学习了外语，尤其是英语。因此，他们有能力收看沙特之外的媒体内容；与此同时，由于无线数据网络的飞速发展，接触媒体信息也更加容易。实际上，沙特的数据网络，无论是蜂窝网络还是无线网络，都变得更为先进，覆盖率超过美国。(注)沙特人已经成为全世界最活跃的社交媒体用户群。(注)在国家鼓励教育与国家建立通信基础设施的双重作用下，身在沙特阿拉伯境内的沙特人再也无法被隔绝于其他文化之外。

2017年春，沙特国务部长、前世界银行律师穆罕默德·谢赫接受了美国福克斯新闻频道主播布雷特·拜尔的访谈。“你知道吗，”他用几乎不带任何口音的英文说道，“我的学位是在美国的大学拿的。”他简单停顿了一下，继续说：“我妻子实际上也是在美国的大学毕业的。”美国主播挑了挑眉毛。“实际上有成千上万的沙特人在美国接受教育，他们体验过美国文化，然后他们回来了。如果你看看如今的年轻人以及他们与世界的关联，你就会发现，对于每个人来说，世界真的不一样了。任何在过去10~15年来过沙特阿拉伯的人都能真正看到过去10年我们取得的变化。但我希望未来10年他们能够看到更多变化，而且那将会是更加积极的变化。”(注)

这位沙特部长希望通过沙特青年在全世界——尤其是美国——接受教育这件事来证明，沙特阿拉伯会朝着社会和政治自由化的方向发展。史密斯大使与阿卜杜拉国王讨论了这个问题，让这代沙特人到国外的自由社会接受教育是阿卜杜拉国王的英明决定，他的功劳比任何人都大。“我记得有一次与阿卜杜拉国王见面时，”史密斯大使说，“有人问他这些教育会带来什么影响。他说，‘我不知道。不过如果你让每个人都接受教育，那一定是件好事’。”(注)

*

在沙特社会中，没有什么比女性问题更能展现利益与权力、现代与传统之间的冲突了。在沙特阿拉伯，女性无法得到与男性平等的待遇，这样说并非没有理由。在法律层面，女性在法庭上不会被视为“称职的证人”。女性的证词需要法官酌情决定是否采纳。[注]涉及婚姻、离婚和监护权的民事诉讼都有利于男性。法律允许实行一夫多妻制，沙特劳动法还规定在工作场合，男人和女人必须被分隔开。[注]沙特女性一直受一项严格监护制度的管制，该制度通常赋予男性（父亲、兄弟或者丈夫）控制女性生活各个方面的权利。女性如果想出国旅行、上大学、求职（2008年阿卜杜拉国王废除了这一项要求），或者接受一些医疗服务时，都必须得到其男性监护人的书面许可。[注]

费萨尔的王后伊法特·阿尔·苏纳扬为沙特阿拉伯王室之外的女童开办了第一所学校。1952年，把自己的儿子们送到国外继续深造之后，伊法特把注意力转向了女童教育。伊法特坚信，政府应该为女童和妇女提供教育，虽然她在寻求支持时使用的理由是受过教育的母亲能够抚养出信仰更加虔诚的儿子，但显然，她希望女孩们也能学习科学和其他世俗科目。萨乌德当上国王之后，她找到了盟友。萨乌德为自己的女儿们建了一所学校。1960年，沙特阿拉伯成立了一个全国委员会，专门负责监督女性教育，乌里玛的一些成员也参与其中。伊法特认为这还不够，于是她自己出资开办了一所女子师范学院，培养沙特阿拉伯女子教育事业所需的女教师。[注]

虽然伊法特热情奉献，女童教育在国家最保守的一些地区仍然遭到强烈反对。尽管乌里玛的成员积极投入女性教育的方方面面，但仍然遭遇阻力。比如，1963年，布赖代镇便组织过大规模的示威游行，反对在当地设立女童学校。[注]20世纪七八十年代，女性受教育的机会迅速增长，尽管所有教育活动都是在单一性别环境中进行的。政府提供免费机会和津贴来鼓励女性上学，甚至还向完成学业的女性发放金钱和土地作为礼物。到1989年，沙特阿拉伯的12所女子学院已经有16

000名毕业生。不过，某些可能会导致与男性合作的学科，比如工程和建筑学，仍然禁止女性报读。注

到20世纪90年代，沙特阿拉伯已经有超过78 000名女性大学毕业生，其中的很多人开始寻求专业的职业发展。虽然沙特的劳动力市场一直以男性为主导，但在20世纪90年代，大批女性开始涌入一些新兴的专业领域，比如营销、广告、新闻，甚至广播。沙特女性开始从事一些可以在家中进行的工作，以避免与男性合作。女性以前总是从事教育和医药业——在这些行业，她们可以只跟女性打交道。但很明显，更多女性进入劳动力市场正在威胁现代与传统之间的平衡。1995年，从权力高于利益的立场出发，沙特商务部决定限制女性的创业机会。商务部决定停止给从事商业的女性颁发营业执照，因为在这些行业中，女性会接触到外国工人，与男性客户会面，或经常与男性政府官员打交道。注这项政策后来被撤销了。

不过与此同时，政府继续鼓励妇女进入劳动力市场。1999年，阿卜杜拉王储明确表示，沙特家族致力于在沙特阿拉伯创造一个职业女性阶层。“最重要的事情是让女性全面参与社会生活，”他说，“诸如允许女性驾驶汽车和让女性拥有身份证，这些事情相对很简单。”注虽然监护制度仍未取消，国家仍然不允许女性开车，但一些女性还是在专业领域大放光彩。几位公主在政府机构中升任高级职位。2014年，不属于沙特家族的莎拉·苏海米成为国家商业银行的投资机构“国家商业银行资本”的首席执行官；2017年，她又当上了沙特国家证券交易所（Tadawul）的主席。注当沙特阿拉伯举办首次市议会选举时，女性有投票权，也可以竞选公职。虽然女性候选人的登记地点有限，而且她们也不能与男性选民直接交谈，但在2015年，有17名女性当选市议会议员。注

然而，监护制度仍在实行。2005—2015年，阿卜杜拉担任国王期间，确实通过王室奖学金计划推动了女性教育的发展，该计划为女性及男性提供全额奖学金，让他们可以出国获得大学学位。然而，他并

没有解除禁止女性开车的命令，也没有放宽针对女性的其他诸多限制。阿卜杜拉国王逝世两年半之后，他的弟弟萨勒曼国王才在32岁的儿子穆罕默德·本·萨勒曼王储的协助下颁布法令，宣布从2018年6月开始允许沙特女性考取驾驶执照。[注]在此之前的几个月，其他一些限制女性在未经监护人同意的情况下获得政府服务的条令也得以放宽。[注]

萨马哈是一位到美国寻求庇护的沙特“千禧一代”，她是以学生身份进入美国的。据萨马哈在2017年所述，她被加利福尼亚州贝尔蒙特的那慕尔圣母大学录取。沙特政府给了她奖学金用来支付学费和生活费用。她最终说服作为监护人的父亲签署了相关表格，允许她出国留学。然而，第一个学期刚过一个月，她的父亲就改变了主意，并要求政府取消她的奖学金。政府只能照办。当她终于再次改变了父亲的想法时，沙特国内的官僚要他必须亲自到华盛顿特区的沙特大使馆去再次提请许可。父亲拒绝前往，所以她无法重新拿到奖学金。最后，校方联合加州旧金山的几家慈善机构和企业一起帮忙，才得以让她完成学习并最终毕业。[注]

沙特的监护制度意味着，如果没有男性监护人的许可，像萨马哈这样的沙特女性根本无法追逐自己的梦想，更不用说基本的日常活动了。沙特严格实施监护制度对女性的限制，与政府给予年轻女性各种优待与极大的自由来让她们走向世界——通常是独自前往——并在自由社会中接受免费教育的慷慨，两者之间似乎难以调和。政府把沙特人送到国外接受教育的目的是期望他们可以回来，为沙特经济做出贡献并创造价值。然而，这种做法，尤其在涉及女性学生的问题时，更加重了与传统主义之间的矛盾。

尽管西方媒体把报道的重点都放在沙特监护制度的压迫性质上，曾经到访沙特王国的外国女性却表达了不同的观点。《纽约时报》的专栏作家莫琳·多德在2010年应沙特旅游局邀请前往沙特，随后她在《名利场》[注]杂志上发表了一篇题为《一个女孩的沙特阿拉伯指南》的文章，充分表达了她对这个国家的负面印象。她写道，沙特阿拉

伯“是一个在法律上、性别上，甚至服装样式上，都将女性活活埋葬的国家”。多德向读者描述，沙特阿拉伯“直到20世纪60年代才废除奴隶制，至今仍然严格限制没有家庭关系的异性之间的往来”。在飞往利雅得的航班上，她就已经非常恼火了。“飞机上播放的电影已经能让人想到将来会发生什么。如果你点播《弄假成真》注，桑德拉·布洛克（美国影视女演员）适度的服饰都会被虚化处理。”至于旅游局提供给她的女士长袍和头巾，多德说，它们“让你看起来像木乃伊，穿上以后感觉像烤比萨的炉子”。注

相反，20世纪80年代曾经陪同担任美国政府雇员的丈夫在沙特利雅得生活，并在之后经常回到沙特的布赖德·比勒对这里的印象则要正面一些。虽然她已经几十年没有在沙特阿拉伯生活了，但比勒当上了一名旅行顾问，经常安排以及陪同外国旅游团到沙特旅游。她解释说，虽然从20世八九十年代以来，沙特阿拉伯的女性在专业层面发生了显著变化，但是仍然有一些关于沙特女性的传闻令人难忘。当她第一次来到沙特时，她说，“大家都在试图暗示，女性在这里是不工作的”，但是，实际上，她们都在工作——只是与男人分开工作罢了。为了避免男性——包括外国男性——打扰女性，“门上会用阿拉伯语写着……‘女性区域，免进’的字样，但是英语却只写‘空调开启，请随手关门’”。

比勒还说，科学技术也为女性在沙特阿拉伯工作提供了便利。“如今你会看到，一位沙特女性跳上一辆优步赶去上班，而且她们也没有监护人陪伴。”比勒认为，沙特女性“并没有向全世界大声宣布她们在社会中的作为。她们只是安静地从事自己的工作，无论她们的工作是服装设计师，还是艺术家，或者是在图片设计或信息技术领域工作”。

“多年以来，”比勒表示，她“意识到这里当家做主的其实是女性”，而沙特男性不得不承担更多的家庭责任，因为女性不被允许开车。在她看来，“西方大多数人并没有意识到沙特男性承受的社会压力，以及沙特女性地位的上升”。注

另外，监护制度确实对沙特阿拉伯的女性产生了影响。有些女性很幸运，她们的父亲、丈夫或者兄弟思想开明，并支持她们的独立自主。但对于其他女性来说，监护制度一直令人压抑，甚至是极度危险的。一名30多岁的沙特女性化名“劳拉”到加拿大寻求难民庇护，以逃离长期虐待她的家庭环境。劳拉说，她的父亲从小就虐待她。家里安排她嫁给一个吸毒者，然后又经历离婚过程后，她回到父亲家中继续遭受虐待。她向一家非政府组织寻求帮助，但是他们告诉她，如果没有她父亲的认可，他们就无法帮助她，她意识到那样很危险。她知道自己也不能去警察局，因为她目睹过自己的朋友被当局背叛，被迫回到施虐的男人身边。由于没有男性监护人的许可，她无法离开这个国家。于是她说服家人跟她一起到巴林旅行。之后，她从巴林直接搭飞机逃往伦敦，然后到加拿大，她在那里已经找了一位律师帮助她申请庇护。[注]

2012年逃离沙特的劳拉解释说，当沙特阿拉伯的大部分民事事务都能在网上办理和智能手机普及之后，女性可以更容易地逃离男性监护人的监护。沙特阿拉伯民事文件处理流程可以通过iPhone（苹果手机）或者安卓手机上的应用程序，访问一个叫作“阿布什尔”（Absher，意为“名称”）的网上平台来进行。劳拉解释说：“我的一个朋友趁父亲睡觉的时候偷了他的手机。她打开了‘阿布什尔’，用验证码登入系统，然后她更改设定，让系统批准她的旅行申请，最后她把接收通知的手机号码改成了她自己的号码，这样她逃出国的时候，她父亲就不会发觉了……这样做的不止她一个。”[注]传统主义又一次在沙特阿拉伯与现代化相遇了。

*

中东地区带有宗教性质的伊斯兰恐怖组织将自己标榜为伊斯兰传统主义的先驱。沙特家族的成员中也有许多极端传统并虔诚的伊斯兰教徒，但他们不同意恐怖组织的自我标榜，因为沙特阿拉伯认为自己也长期受到伊斯兰恐怖主义的伤害，并处在与之斗争的前线。

各方意见以及主流媒体评论员都把沙特的石油财富称为“整个伊斯兰世界恐怖主义及宗教狂热主义的主要资金来源”。[注]西方杰出的政治家们也呼吁各国领袖与“资助极端主义意识形态的沙特阿拉伯以及海湾各国”展开“艰难对话”。[注]基地组织创始人奥萨马·本·拉登和“9·11”事件中的劫机者都是沙特阿拉伯公民。

实际上，沙特家族也害怕恐怖主义，并且将其视为对于君主制的权力和利益的威胁。瓦哈比宗教机构所树立的宗教理念让沙特家族对国家的统治具有合法性，但是与此同时，王室同样也明白“暴力圣战”这一概念的巨大能量，以及它们成为革命运动的强大组织工具的可能性。20世纪初期，阿卜杜勒·阿齐兹在征服阿拉伯半岛时，曾经利用这一概念来团结支持者；恐怖分子也同样在利用“暴力圣战”的概念，为发动袭击获得支持。就这一点来说，沙特家族的主要目的是战斗，而不是恐怖主义。

沙特阿拉伯也曾多次成为恐怖主义者袭击的目标。对于美国人来说，针对沙特阿拉伯最难忘的一次恐怖袭击是1996年的霍巴塔爆炸事件。这座大楼里住着驻扎在沙特阿拉伯的美国空军人员，一辆满载炸药的卡车把大楼炸毁，致使19名空军人员丧生。霍巴塔爆炸事件之后，多年来，有人指责基地组织，也有人指责伊朗领导和支持的团体。[注]2003年，基地组织在沙特阿拉伯境内多个城市策划并发起了针对沙特政府和西方人士的恐怖袭击。仅2004年，沙特阿拉伯境内就发生了超过30起恐怖袭击事件，其中包括一起针对吉达美国领事馆的袭击。[注]阿美石油公司的石油设施也成为被袭击的目标。2006年，安全部队挫败了基地组织策划的一起针对达兰南部36英里处布盖格阿美石油公司加工厂的袭击。[注]

在2017年接受福克斯新闻主播布雷特·拜尔采访时，沙特国务部长穆罕默德·谢赫重申了沙特家族打击恐怖主义的立场。“实际上很久以来，我们一直在与恐怖主义做斗争。很不幸，我们经历了几百起恐怖事件。但在过去几十年里，我们也挫败了几百起恐怖袭击，而且我们

同样是受害者——全世界人民都是恐怖主义的受害者，所以我们对此非常重视。”[注]沙特阿拉伯主管反恐工作的王储穆罕默德·本·纳耶夫于2017年接受了美国中央情报局颁发的奖章，以表彰他在打击恐怖主义方面取得的成功。他的手段包括“有针对性、有选择性地”抓捕恐怖分子，对所有形式的异议者予以“毫不留情地”镇压，以及对前基地组织成员进行禁闭改造的计划。[注]尽管沙特家族采取了严厉的应对措施，特别是在2003年之后，来自伊斯兰国[注]等恐怖组织的威胁却仍然存在。

沙特阿拉伯通过政府、王室成员、宗教人士或者普通公民，向全世界的穆斯林宗教机构提供资金援助，这早已不是什么秘密。沙特阿拉伯在更广泛的恐怖主义网络中究竟扮演了什么样的角色，仍然没有答案。即使在美国政府发布了“9·11”报告，并且又在2016年解密了28页有可能解答这个问题的文件之后，仍然没有结果。[注]沙特阿拉伯或者沙特公民是否有意向恐怖组织提供过资助，尤其是在2001年9月11日之前？沙特阿拉伯或者沙特公民是否有意向激进的伊斯兰机构（包括清真寺）提供过资助？沙特家族是否应该更加仔细地了解或者调查那些接受过沙特政府或者私人捐助的机构？因为“9·11”恐怖袭击事件揭示了某些沙特公民参加了激进派伊斯兰恐怖主义行动，沙特政府是否采取了足够的措施以保证来自沙特政府或者个人的资金不会被用于支持恐怖主义？

最好的分析方法是通过研究沙特的头等大事来确定国家的理性动机。沙特家族一直担心政权不稳，一般来说，国家的乌里玛也会对此有所担忧，因为他们在王国中享受的舒适的权威地位，都是沙特家族赐予的。穆斯林兄弟会、哈马斯、真主党、基地组织和伊斯兰国等激进派伊斯兰组织都被沙特政府视为有可能在21世纪对王国的权力、稳定和合法性产生威胁的团体。所有这些团体奉行的宗教激进主义的伊斯兰实践在很多方面与瓦哈比教派的意识形态很相似，但是他们同样也奉行沙特家族从未容许过的激进政治变革。正因为这些，沙特才将

这些组织及其分支认定为恐怖组织，并禁止沙特人参与。一些德高望重的沙特乌里玛成员同样公开表示反对这些组织，并且告诫沙特人不要加入。激进派伊斯兰组织成员的世界与沙特家族和瓦哈比教派乌里玛的设想有极大区别。毕竟，沙特传统主义意味着掌握权力的是沙特王室和宗教人士——而不是别人。

*

“沙特阿拉伯是一个宗教国家。”在现代中东历史课上，罗巴向她的美国大学同学们解释到。虽然她来自毗邻红海的现代化海岸城市吉达，但她表示女性在公开场合仍然需要穿戴黑色或者暗色的长袍外套（abaya，套在最外面）和头巾（hijab）。[注]不过，在沙特阿拉伯的一个地方，人们从来不必遵守这些传统的着装要求：女性总是开车，一家人总是到当地电影院去。未婚且没有亲属关系的男人和女人也总是能够一起坐在咖啡馆，或者在办公室里自由地交流、合作。这个地方就是位于达兰的阿美石油公司。

2008年，莱斯利·斯塔尔在《60分钟》[注]栏目关于沙特阿拉伯的专题报道《石油王国》中向观众描述了这些变化。“在西方人眼中，沙特阿拉伯是一个自相矛盾的地方。摩天大楼、交通拥堵和购物中心与古老的部落习俗并存着。国王和《古兰经》拥有绝对权威，女性在任何地方都必须把自己从头到脚地包裹在黑色服装里。”在节目的部分片段中，斯塔尔也穿上了一件长袍，但是她没有戴头巾。“看起来在所有地方都要遵守这个规定，”她难以置信地说道，“只有阿美石油公司的女性例外。”[注]在阿美石油公司，美国生活方式总是占据主导地位，沙特家族一直努力维护的传统主义与现代化之间的艰难平衡从未影响过他们。

正如斯塔尔所描述的那样，阿美石油公司一直以来都是沙特最大的利益来源，并且“像一个小国家”一样运转着。无论现代与传统在沙特产生了怎样的碰撞，沙特家族都从未让这些冲突影响其最大的利益

来源。沙特阿拉伯总是会把它的宗教和传统遗产与它最主要的业务——石油工业隔离开来。

在沙特王国建立初期，国王规定非阿拉伯人口只能在吉达居住。阿卜杜勒·阿齐兹不希望他的人民受到非伊斯兰教和西方影响力的腐蚀。阿美石油公司则不受这条规定的限制。阿美石油公司的地质学家汤姆·巴杰的儿子蒂姆·巴杰是出生在沙特阿拉伯的第七位美国公民。他解释说，阿美石油公司总部所在地和最初发现石油的地区达兰“是被刻意安排的、远离沙特社会”的地点，因为“国王其实不希望美国人与沙特人来往”。他对阿卜杜勒·阿齐兹的印象是，这位国王“只是想让美国人都到那里去，离他的地盘远远的，好好生产石油，给他赚大钱”。

国王希望阿美石油公司能够自力更生地“给他赚大钱”的愿望远远不只是简单地孤立它。实际上，阿美石油公司所在的阿尔–哈萨地区的长官有很大的权力来确保美国人受到保护并且不被打扰。该地区的行政长官萨乌德·本·贾拉维是阿卜杜勒·阿齐兹国王的一个表弟，据汤姆·巴杰所说，他“是地球上最严厉的人”。这位长官因“砍掉人头而闻名”，他负责管辖的地区东至阿曼和科威特边境，西至距利雅得路途三分之二的区域。这个地区除了美国石油工人，还包括一些“野蛮并难以驾驭的贝都因人、流寇和海盗、走私者，以及一些迷了路的普通百姓”。面对国王的命令，本·贾拉维采取的方式是“昭告四方，任何人在任何时候都不得以任何理由动美国人一根汗毛”。虽然很多人把本·贾拉维称为“砍头者”，巴杰却很感激他和沙特家族对美国人及石油企业的保护。“有很多人可能会伤害或者曾经想伤害美国人，但是本·贾拉维是守卫者。他是守护天使。”

达兰式生活意味着美国人可以庆祝圣诞节、饮酒，甚至早年间还可以在阿美石油公司的超市里买到猪肉。巴杰回忆起小时候自己“曾经跑到附近的胡拜尔市，为父母寻找圣诞礼物……每个商店都有圣诞节的布置——一棵圣诞树。他们喜欢圣诞树。雪人则让他们非常困惑……尤其是圣诞老人的造型”。[注]

同样在沙特阿拉伯长大的阿美石油公司退休员工李·英厄姆回忆起自己和朋友们一起畅饮自酿酒的情景，很多朋友都是沙特人。他和他们从小一起长大，上完大学后一起回到这里，像他们的父母一样在同一家公司工作。[注]按照英厄姆的说法，即使阿美石油公司已经变得愈加沙特化，西方生活方式仍在继续。20世纪80年代，阿美石油公司的所有权被转交给沙特人之后，一段时间内，公司的主要雇员仍然以美国人和其他国家的外籍人员为主。然而，到20世纪90年代，沙特员工与美国员工的比例开始发生倾斜，沙特人开始占据优势。不过即使沙特人最终会担任公司的高级管理职务，阿美石油公司仍然是这个保守派传统的王国中遵循西方文化和商业标准的绿洲。沙特家族相信，任何事情都不能对利益与权力造成阻碍。

---

1. Leslie McLoughlin, *Ibn Saud: Founder of a Kingdom*(New York: Palgrave Macmillan, 1993), 55.
2. 《生活》（Life），美国图画杂志，内容以专题照片、特写为主，题材广泛。1936年由卢斯（Luce）在美国纽约创办。——编者注
3. Noel F.Busch, “The King of Arabia,” *Life*magazine, May 31, 1943, 75.
4. Riyadh Population, http://population.city/saudi-arabia/riyadh/.
5. Steffen Hertog, *Princes, Brokers, and Bureaucrats: Oil and the State in Saudi Arabia*(Ithaca: Cornell University Press,2010), 109.
6. John Duke Anthony, “Saudi Arabia: From Tribal Society to Nation-State,” in *Saudi Arabia*, ed.Ragaei El Mallakh and Dorothea H.El Mallakh (Massachusetts: Lexington Books, 1982), 93–98.
7. Karen Elliot House, *On Saudi Arabia: Its People, Past, Religion, Fault Lines — and Future*(New York: Alfred A.Knopf,2012), 66.
8. Natana J.Delong-Bas, *Wahhabi Islam: From Revival and Reform to Global Jihad*(New York: Oxford University Press,2004), 8–25.
9. Ibid., 35.
10. William L.Cleveland and Martin Bunton, *A History of the Modern Middle East*(Boulder, Colorado: Westview Press,2013), 402.
11. Ibid., 403.

12. Ambassador James B.Smith, interview with the author, January 11, 2016.

13. Lacey, *The Kingdom*, 435.

14. Lacey, *The Kingdom*, 369.

15. Cleveland and Bunton, 403.

16. Holden and Johns, 261.

17. Associated Press, “Reported killer of Faisal knew drugs, radicals,” *Record-Journal*(Meriden, CT), March 25, 1975, 18.

18. Holden and Johns, 262.

19. Yaroslav Trofimov, *The Siege of Mecca: The Forgotten Uprising in Islam’s Holiest Shrine and the Birth of Al Qaeda*(New York: Doubleday, 2007), 30.

20. Ambassador James B.Smith, interview with the author, January 11, 2016.

21. Trofimov, 26–28.

22. Lacey, *Inside the Kingdom*, 87–90.

23. Trofimov, 28.

24. Ibid., 30–38.

25. Ibid., 38.

26. Ibid., 48–49.

27. Lacey, *Inside the Kingdom*, 22.

28. 光塔原名呼礼塔，是伊斯兰的特色建筑，清真寺的主要组成部分。——编者注

29. Ibid., 24–27.

30. Ibid., 28–30.

31. Trofimov, 150–152.

32. Lacey, *Inside the Kingdom*, 31–34.

33. Ibid., 35.

34. Ibid., 47.

35. Ibid., 48–52.

36. Ibid., 53.

37. House, 77; and Lacey, *Inside the Kingdom*, 85.

38. Lacey, *Inside the Kingdom*, 52.

39. Tim Barger, interview with the author, June 1, 2017.

40. Linda Porter, interview with the author, Savannah, GA, June 30, 2016.

41. Lacey, *Inside the Kingdom*, 46.

42. UNESCO, “Trends and Projections of Enrollment by Level of Education and by Age, 1960–2025,” November, 1989, appendix A-61 http://unesdoc.unesco.org/images/0008/000852/085283EB.pdf.

43. Haya Saad Al Rawaf and Cyril Simmons, “The Education of Women in Saudi Arabia,” *Comparative Education*27:3 (1991),287.

44. Hertog, 106; and UNESCO Institute for Statistics, Saudi Arabia, http://uis.unesco.org/country/SA.

45. Rawaf and Simmons, 292.

46. UNESCO Institute for Statistics, Saudi Arabia, http://uis.unesco.org/country/SA.

47. Nick Clark, “Higher Education in Saudi Arabia,” *World Education News and Reviews*, November 3, 2014, http://wenr.wes.org/2014/11/higher-education-in-saudi-arabia.

48. UNESCO Institute for Statistics, Saudi Arabia, Education and Literacy, http://uis.unesco.org/country/SA.

49. Tim Niblock and Monica Malik, *The Political Economy of Saudi Arabia*(New York: Routledge, 2007), 194.

50. Ben Hubbard, “Young Saudis See Cushy Jobs Vanish Along with Nation’s Oil Wealth,” *New York Times*,February 16,2016.

51. Dr.Janet Breslin-Smith, interview with the author, Washington, D.C., January 11, 2016.

52. Samir Madani, former Erikson employee in Saudi Arabia, conversation with the author, January 20, 2017.

53. Global Media Insight, “Saudi Arabia Social Media Statistics 2016,” May 25, 2016, http://www.globalmediainsight.com/blog/saudi-arabia-social-media-statistics/; “Why Saudis are ardent social media fans,” *Economist*,March 23, 2015; and“Social media in Saudi Arabia: A virtual revolution,” *Economist*, September 13, 2014.

54. Mohammad al Sheikh, interview with Bret Baier, “Saudi minister of state talks arms deal, fighting terror,” Fox News,May 22, 2017.https://www.youtube.com/ watch?v=Bzj5KUHetg8.

55. Ambassador James B.Smith, interview with the author, Washington, D.C., January 11, 2016.

56. Jeffrey K.Walker, “The Rights of the Accused in Saudi Criminal Procedure,” *Loyola of Los Angeles International andComparative Law Review*, 15:4 (1993), 878.

57. Eleanor A.Doumato, “Gender, Monarchy, and National Identity in Saudi Arabia,” *British Journal of Middle Eastern Studies*, 19:1 (1992), 34–35.

58. Fulya Dogruel, “A Long Road Ahead for Achieving Fully Fledged Equality: Saudi Women’s Rights Activism,” in *Authoritarianism in the Middle East: Before and After the Arab Uprisings*, eds.J.Karakoc Bakis and Julide Karakoc (London:Palgrave Macmillan, 2015), chapter 4.

59. Lacey, *The Kingdom*, 365–366.

60. Al Rawaf and Simmons, 289.

61. Ibid.,291–292.

62. Eleanor Abdella Doumato, “Women and Work in Saudi Arabia: How Flexible Are Islamic Margins?” *Middle East Journal*, 53:4 (1999), 569–570.

63. Doumato, 581.

64. Vivian Nereim and Matthew Martin, “Sarah Al Suhaimi to Become the First Woman to Head Saudi Arabia’s Stock Exchange,” *Bloomberg*, February 16, 2017, https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-02-16/sarah-al-suhaimi-said-tobecome-first-woman-to-head-saudi-bourse.

65. Michael Pearson, “First women elected to office in Saudi Arabia,” *CNN*, December 14, 2015, http://www.cnn.com/2015/12/13/world/first-women-elected-to-office-in-saudi-arabia/index.html.

66. Ben Hubbard, “Saudi Arabia Agrees to Let Women Drive,” *New York Times,*September 26, 2017.

67. Lulwa Shalhoub, “Saudi women no longer need guardians’ consent to receive services,” *Arab News*, May 5, 2017.

68. Samah Damanhoori, interview with the author, June 5, 2017.

69. 《名利场》（Vanity Fair），美国老牌生活杂志，1913年创刊，报道对象多是上流人物、演艺明星、时尚先锋。——编者注

70. 《弄假成真》是美国2009年上映的电影。——编者注

71. Maureen Dowd, “A Girls’ Guide to Saudi Arabia,” *Vanity Fair*, August 2010, http://www.vanityfair.com/news/2010/08/maureen-dowd-201008.

72. Brid Beeler, interview with the author, May 5, 2017.

73. Laura, interview with the author, June 7, 2017.

74. Ibid.

75. Gawdat Bahgat, “Saudi Arabia and the War on Terrorism,” *Arab Studies Quarterly,*26:1 (2004), 54.

76. Caroline Mortimer, “Jeremy Corbyn calls for ‘difficult conversations’ with Saudi Arabia and Gulf states over extremism funding,” *Independent*, June 5, 2017.http://www.independent.co.uk/News/uk/politics/jeremy-corbyn-saudi-arabia-extremist-funding-terrorism-gulf-states-qatar-isis-al-qaeda-labour-a7773451.html.

77. David D.Kirkpatrick, “Saudi Arabia Said to Arrest Suspect in 1996 Khobar Towers Bombing, ”*New York Times*, August 26, 2015.https://www.nytimes.com/2015/08/27/world/middleeast/saudia-arabia-arrests-suspect-khobar-towers-bombing.html?_r=0 and “Perry: U.S.eyed Iran attack after bombing,” *UPI*,June 6, 2007.http://www.upi.com/Business_News/Security-Industry/2007/06/06/ Perry-US-eyed-Iran-attack-after-bombing/UPI-70451181161509/.

78. United States Department of State, *Annual Briefing Saudi Arabia,*November 23, 2015.

79. Simon Henderson, “Al-Qaeda Attack on Abqaiq,” *Washington Institute*, February 28, 2006.

80. Mohammad al Sheikh, interview with Bret Baier, “Saudi minister of state talks arms deal, fighting terror,” Fox News,May 22, 2017.https://www.youtube.com/watch?v=Bzj5KUHetg8.

81. Bruce Riedel, “The Prince of Counter-Terrorism,” *Brookings*, September 29, 2015.http://csweb.brookings.edu/content/research/essays/2015/the-princeofcounterterrorism.html.

82. 伊斯兰国（Islamic State，缩写为IS），全称为“伊拉克和大叙利亚伊斯兰国”，是一个自称建国的活跃在伊拉克和叙利亚的极端恐怖组织。——编者注

83. “Declassified ‘28 pages’ on 9/11—full text,” *CNNpolitics*, http://www.cnn.com/2016/07/15/politics/28-pages-released-full-text/index.html.

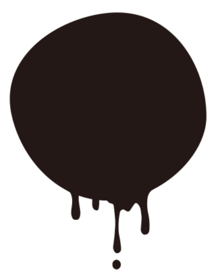
84. Roba Dagustani, conversation with the author, Jacksonville, FL, November 10, 2016.

85. 《60分钟》或《60分钟时事杂志》，是美国的一个新闻杂志节目。——编者注

86. Lesley Stahl, “The Oil Kingdom: Part Two,” *60 Minutes,*December 7, 2008.

87. Tim Barger, interview with the author, June 1, 2017.

88. Lee Ingham, interview with the author, May 8, 2017.



第三部分

崛起背后的谋略

八
谁在操纵石油市场?

艾哈迈德·扎基·亚马尼并不知道，费萨尔国王在与他见面之前就已经关注他的法律生涯很久了。1958年，亚马尼使用自己的中间名“扎基”在吉达市开设了“沙特阿拉伯第一家真正的律师事务所”。亚马尼来自麦加一个显赫的家庭，他大部分的学业都是在国外完成的，先是在埃及，后来分别在纽约大学和哈佛大学相应获得了法学学士及法学硕士的学位。回到吉达后，他在沙特阿拉伯的伊斯兰教法庭成了一名训练有素的律师，同时也为报纸撰写专栏，并因此取得了一些成就。他撰写的一篇关于部长委员会的专栏文章，引起了费萨尔的注意。(注)

“我当时并不知道，”亚马尼在20世纪80年代接受采访时说，“但是费萨尔非常认真地读过我的文章。我后来才发现，我写的所有东西他都看过。”(注)1962年，费萨尔解雇塔里基之后，任命亚马尼为石油部长。阿美石油公司负责收集、分析沙特重要人物信息的阿拉伯事务部形容亚马尼是“一位风度翩翩的年轻律师，31岁，有着相当丰富的法律背景和一些公共管理方面的实际经验”。接替塔里基进入阿美石油公司董事会担任董事的亚马尼在几乎所有方面都不同于他的前任。塔里基总是非常无礼并傲慢，亚马尼则非常“温和、友善”。亚马尼是一位虔诚的穆斯林，出国访问期间会特别注意避免饮酒以及食用非清真食品。(注)“虽然外表很年轻”，阿美石油公司的人描述道，但亚马尼表现出的“气定神闲与彬彬有礼的风度，让人备感放松”。相比塔里基的咄咄逼人和民族主义立场，亚马尼的就任对阿美石油公司来说是一个可喜的变化。(注)

20世纪60年代，亚马尼把大部分时间都用来培养与国际石油公司以及阿美石油公司管理层和董事会成员之间的私人关系。他参与欧佩克的会议和谈判，但是该组织在实现目标方面并没有什么起色。[注]直到1968年，亚马尼才在贝鲁特的一次会议上透露了他对沙特阿拉伯石油产业的愿景，他公开宣布，沙特阿拉伯希望能够拥有阿美石油公司50%的股份。他解释说，这种愿望并非基于塔里基鼓吹的阿拉伯民族主义，而是确保让阿美石油公司股东拥有长期利益的"最佳方式"。[注]他所指的股东就是阿美石油公司的4家美方母公司。对亚马尼来说，拥有阿美石油公司的股份，与沙特阿拉伯或者阿拉伯人理应得到什么无关，而是与沙特阿拉伯的最佳商业利益有关。而且他也会说服美国人相信，此举同样也对美方有利。

1968年，亚马尼当众宣布了沙特阿拉伯的目标，相当于一次大胆的公开喊价，但阿美石油公司的几家母公司在当时选择了无视此事。这些母公司认为，他们在沙特阿拉伯的地位还是非常安全的，所以并没有把亚马尼的话当回事儿。亚马尼和费萨尔国王，就像之前的苏莱曼一样，很有耐心，也愿意等待——就把他们的公开喊价摆在明面上。亚马尼的性格很占优势。以前，塔里基动不动就向阿美石油公司的管理层以及媒体抱怨谈判条件得不到答复，而亚马尼对这种情况的处理则非常巧妙。一次接受英国记者采访时，他说，"时间在我们这一边。我们不争执。我们相信我们的理由足够强大，所以我们最终会如愿以偿的"。[注]"最终"意味着十年，甚至更久，他对记者解释说。就像苏莱曼一样，亚马尼把石油看作一项长期资产。沙特人不需要立刻完成所有的事情，但他们的目标是不变的。

结果，时机很快到来，沙特阿拉伯希望获取阿美石油公司部分股权——或者用他们的话说叫"参股"——的相关谈判被提上议事日程。沙特人发现，可以通过剩余生产能力来操纵局面。剩余生产能力是指石油生产者如果将每天的产量提高到最大程度，那么在现有产量上还能增加多少。1970年，全世界的石油输出国都发现，他们所处的境地

与20世纪60年代有了很大的不同。1970年之前，美国一直可以通过增加本地石油产量来满足任何需求的增长。但是在1970年，得克萨斯州主要油田的产量都开始下降。与此同时，全球需求继续上涨，美国很快发现自己没有任何剩余生产能力。当时全球的剩余生产能力总数大约是每天400万桶，主要集中在已经加入欧佩克组织的富油国手中。注

1971年，欧佩克组织与国际石油公司谈判成功，将每桶原油的牌价提高35美分。这是一次微小但重要的胜利，因为它标志着作为行业联盟的欧佩克组织首次在谈判中取得成功。注在那次成功之后，亚马尼决定在谈判策略上采取更为强势的手段。当时的欧佩克组织主要是在整体价格谈判上发挥作用，亚马尼则希望利用这个行业联盟为成员国获取更多利益。他认为，欧佩克组织要帮助这些国家从在他们的国土上开采石油的那些国际石油公司手中争取部分股权。卡塔尔、科威特和阿布扎比这三个国家都同意亚马尼的意见，并决定联合起来展开谈判。注亚马尼也因此被选为波斯湾的欧佩克成员国参与谈判时的领军人物。注虽然摆出了新的集体姿态，亚马尼仍然没有办法让国际石油公司坐到谈判桌的另一边。不过，沙特人知道自己的优势是什么。说到底，沙特阿拉伯拥有石油。更重要的是，美国有史以来第一次遇到几乎没有剩余生产能力的状况。如果石油公司需要助力，沙特阿拉伯和欧佩克已经准备好了要推他们一把。

由于没有看到什么进展，费萨尔国王发布了一份声明。1972年2月，费萨尔国王指示沙特新闻社发布了以下内容：“先生们，实施有效的参股是势在必行的，我们希望各公司能够与我们协作，以期达成双方都满意的解决方案。他们不应该迫使我们采取其他手段来达到实施参股的目的。”注他明确表示，沙特阿拉伯认为有必要在最小限度上获得阿美石油公司的部分股权，而且他还含糊地威胁说，无论通过何种方式，他都要实现这个目标。他当时并没有谈到控股权，因此他的威胁应该不是指国有化。最后，费萨尔的声明奏效了。

下一次的欧佩克会议在一个月后就要召开，在欧佩克成员国有机会当面商讨之前，阿美石油公司原则上同意沙特阿拉伯出资购买阿美石油公司20%的股份。费萨尔的声明确实发挥了作用，因为阿美石油公司的首要目标就是“确保未来能够尽可能多地获取石油”。[注]阿美石油公司不会为了20%的公司股份而让国王恼怒，因为无论如何，美国的石油公司依然能够从阿美石油公司获得石油，这是他们首要的考量。另外，也不能忽略的一点是，沙特阿拉伯是通过购买的形式来获得那20%的股份的。它不是被当作礼物赠予的。

20%的股份远远低于亚马尼公开提出的50%的参股率，但是经过几轮谈判之后，亚马尼说服了阿美石油公司同意出售25%的股份给沙特阿拉伯，并另附条款，同意沙特政府能够在1981年之前买下最多不超过51%的公司股份。[注]这份协议确保了在1981年，沙特阿拉伯可以买下这家与自身未来息息相关的石油公司的控股份额。这项交易在1971年10月2日达成，被称为参股总协议。该协议同样适用于科威特、阿布扎比、卡塔尔等国家。这并非1954年伊朗对英伊石油公司实施的那种枪口逼迫下的国有化，也并非阿美石油公司情愿看到的结果。在国会作证时，阿美石油公司的股东公司的一位管理人员解释说：“沙特阿拉伯为购买股份付了钱。”[注]各个参与方都不会透露，沙特阿拉伯到底为这25%的股份付了多少钱，只是说他们确定了一个被称为“更新账面价值”的公式，来确定各个海湾国家需要支付的数额。最保守的估值可以通过所谓的“账面净值”，即资产减去负债而计算出来。根据谈判多方的说法，“更新账面价值”在一定程度上提高了估值。[注]记者们据此推测，沙特阿拉伯可能为这25%的阿美石油公司股份支付了5亿美元。[注]

相对中东地区其他国际石油公司而言，阿美石油公司的美国股东经过这几轮谈判后反而拥有了更多优势。1972年，伊拉克政府突然将几家国际石油公司联合成立的财团企业——伊拉克石油公司——国有化。1971年，穆阿迈尔·卡扎菲上校将利比亚境内的英国石油公司的资

产全部国有化。无论阿美石油公司是否有人愿意着重强调并承认这一点，它的几家母公司其实是非常幸运的，在20世纪70年代与他们达成合作的是沙特阿拉伯，而不是其他更激进的政权。沙特阿拉伯并不准备利用其集权国家的实力或专制统治来颁布政令或诉诸武力将石油产业国有化。在所有权之外，沙特政府更想要的是利益，而亚马尼和国王看到了进一步优化沙特利益与权力的更好的途径。他们很有耐心，并且愿意为了达到目标而寻求传统的商业途径——这个目标或许不是为了他们自己，而是为了未来世世代代的沙特人。

*

成功谈下参股协议一年后，亚马尼准备带领全体欧佩克成员国与国际石油公司展开谈判。十多年来，富油国与国际石油公司之间都是在按照一个叫作“原油牌价”的系统来运作的，在这个系统里，石油公司会根据一个固定的原油牌价，而不是他们出售石油的实际价格来计算要将石油收入的多少个百分点以税费的形式支付给富油国。当石油市场价格大幅下滑时，国际石油公司会单方面调整原油牌价。因此，富油国的收入也会相应地减少。促使塔里基和阿方索成立欧佩克组织的原因正是1959年和1960年的原油牌价争议，但当时的欧佩克组织几乎没有能力保护其成员国的利益。注

1973年，石油价格问题再次出现。20世纪70年代，石油需求急剧上升，国际石油公司开始以高于原油牌价的市场价格出售石油。这意味着石油公司在每桶石油上的获利要多于富油国。于是，1973年10月，欧佩克成员国的石油部长们邀请国际石油公司的代表们一起开会来纠正这个问题。注

会议在奥地利维也纳的欧佩克组织常设总部举行。亚马尼和伊朗石油部长贾姆布德·阿穆泽加尔是欧佩克组织的谈判代表。注会谈于10月8日开始。石油公司的代表包括壳牌石油的安德烈·贝纳德、埃克森石油的乔治·皮尔西，后者也是亚马尼的朋友。皮尔西身为供职于美国公司的美国人，本应被限制与其他国际石油公司就价格问题进行共

商，但是像以往一样，他和同事们已经从美国司法部得到了反垄断法的特殊豁免权。注维也纳会谈之前两天，以色列、埃及、叙利亚等阿拉伯国家之间的1973年战争已经爆发。

会议围绕着新的原油牌价进行。双方都明白，如果原油牌价上涨，那么市场价也必然会相应地上涨。谈判一开始，贝纳德和皮尔西就提议将原油牌价提高15%（每桶价格上涨45美分）。亚马尼回答说，欧佩克希望的是提高100%（每桶价格上涨约3美元）。注显然双方的诉求有极大差距。亚马尼和阿穆泽加尔只能从这个价格点开始谈判，但是皮尔西和贝纳德无权对每桶价格提升超过1美元的要求做出决定。注他们所代表的国际石油公司需要更多时间，并表示他们需要与美国、英国、法国、日本等主要石油进口国的政府进行协商。注

会议持续了将近一周，亚马尼和阿穆泽加尔不愿意再等下去了。受1973年战争的影响，欧佩克决定于10月16日在科威特再举行一次会议。亚马尼和阿穆泽加尔知道，如果在10月14日之前，他们仍然不能就新的石油牌价与国际石油公司达成协议，科威特的石油部长就会不顾石油公司的意见而单方面要求价格上涨。这些国家只需要增加税费让国际石油公司支付即可。即使沙特阿拉伯和其他国家之前已经与国际石油公司谈好了税费数额，但是不经协商改变税法是一个国家的主权。亚马尼同样知道，伊拉克和利比亚的阿拉伯民族主义领袖会催促欧佩克组织的阿拉伯成员国对正在进行的1973年战争表明立场。注沙特石油部长明确表示，他不想让1973年的战争影响石油贸易。他说，他“不想把价格与政治混为一谈”，可除非贝纳德和皮尔西能够通过谈判达成协议，否则这个结果似乎是不可避免的。注

10月14日当晚，贝纳德和皮尔西到亚马尼所在的酒店套房与他碰面。他们表示无能为力。国际石油公司需要更多时间。亚马尼认为他们可能还没有明白，国际石油市场的平衡已经在向欧佩克一方倾斜了。他试图说服他们留下来继续谈判。注亚马尼威胁说要单方面提高

税率并“自行行使权利”时，贝纳德和皮尔西可能并没有太重视。[注]如果欧佩克与国际石油公司不能在油价问题上立即达成协议，欧佩克会在10月16日的科威特会议上单方面采取行动。

皮尔西并非没有重视朋友的警告。他知道，如果他和贝纳德在没有谈定价格协议之前就离开维也纳，后果会是什么，但是他对于其他国际石油公司无法采取果断行动而深感无力。皮尔西同样明白，如果国际石油公司同意了如此巨大的价格增幅，一定会面临来自本国国内的反对。各国从消费者角度出发，都希望保持低油价。20世纪60年代和70年代初，中东石油价格都严重偏低。即使1970年原油价格上涨到了每桶2美元左右，但考虑到美元的通货膨胀调整，石油价格其实仍然低于1958年时的价格。[注]亚马尼以为这些事实会对国际石油公司有所影响，但令他惊讶的是，他们无动于衷。亚马尼认为石油公司是可以同意他要求的价格提升的。在他看来，他们只是不希望他们的政府和消费者因此而责备他们。“他们也愿意看到价格提升，”多年以后，亚马尼说，“因为对他们来说，那意味着更高的利润，但是他们都不想当那个做决定的人。”[注]第二天，贝纳德和皮尔西离开了维也纳，亚马尼和阿穆泽加尔则前往科威特。[注]那是欧佩克和国际石油公司最后一次就石油价格进行谈判。从那以后，欧佩克会自行设定原油价格。不知贝纳德和皮尔西是否意识到，他们已经输掉了谈判。

10月16日，欧佩克在科威特再次召开会议，主要有2项议题。第一项是确定新的原油牌价，需要全体欧佩克成员国共同决策。在这次的科威特会议上，欧佩克没有征求国际石油公司的意见，单方面决定了原油牌价。第二项议题只涉及欧佩克中的阿拉伯成员国，他们单独成立了一个“阿拉伯石油输出国组织”，简称欧阿佩克（OAPEC）。欧阿佩克开会讨论了对1973年阿拉伯–以色列战争的政治回应。第二天，欧阿佩克考虑对支持以色列的国家实施石油禁运。埃及总统安瓦尔·萨达特已经向阿拉伯富油国发出呼吁，要他们威胁减少石油供应，向美国施加压力。在战争开始前，埃及就希望美国停止对以色列实施军事援

助。当时美国向以色列提供了武器，而苏联也在向埃及和叙利亚提供同等规模的武器。注

沙特阿拉伯的立场很复杂。一方面，费萨尔和亚马尼表示他们感受到了来自邻国的压力，催促他们参与政治行动。另一方面，他们不认为石油应该被当作政治工具使用。两人都公开做出过这番表态。注两人也都不想失去阿美石油公司的客户。他们认为减少石油供应会降低收入。为了政治而操纵石油供应似乎是得不偿失的做法。注沙特阿拉伯一直以来都认为，利益比地区或民族亲和力更加重要。不过，如果沙特能够利用政治局势来增加利益与权力，那他们就可以一举两得。

毕竟，在1947年，阿卜杜勒·阿齐兹国王已经不愿为区域政治而放弃利益了。当时他告诉蔡尔兹大使和美国国务院，虽然他本人不喜欢美国对巴勒斯坦犹太人的政策，但此事也不会伤害他与阿美石油公司的商业关系。注不过阿卜杜勒·阿齐兹国王此前对巴勒斯坦的阿拉伯人也曾表达了担忧，尤其是在1943年接受《生活》杂志的专访，以及在1945年与美国总统富兰克林·罗斯福见面时。但阿卜杜勒·阿齐兹同时也向美方明确表示，美国支持巴勒斯坦犹太人的立场不会威胁美国和沙特的关系。注同样，在1973战争爆发前，费萨尔国王也对他的阿拉伯邻国以及美国支持以色列的政策表示了担忧。实际上，他还曾请求阿美石油公司的美国股东出面，代表阿拉伯人游说尼克松政府。注不过，像他的父亲一样，费萨尔最注重的是利益。从费萨尔面临的情况来看，这一系列事件有可能让他利用区域政治增加沙特阿拉伯的财富。

到1973年年底，沙特家族已经积累了足够的影响力来操纵石油市场、改进财务状况并增强自身的经济实力。仅仅三年内，阿美石油公司和沙特政府在国际原油市场上联合控制的市场份额就大幅上升。1972年7月，沙特阿拉伯平均每天生产540万桶石油。一年之后的1973年7月，产量增加了约56%，达到每天840万桶。沙特阿拉伯在全球石

油出口量中所占比例是21%，三年内就提高了8个百分点。[注]如果沙特阿拉伯可以规范其国内生产和出口，它便可以设定自己的石油价格，并开创控制石油生产的先例。1973年的阿拉伯–以色列战争使沙特人有机会在地缘政治的掩护下来实现这一商业目标。

如果沙特阿拉伯及其欧佩克伙伴国家能够限制生产，那么不仅能够获得更大的利润，同时也能在某种程度上让地区政治同盟满意，此外还有利于沙特阿拉伯能源业长期健康的发展。当时在减少沙特石油生产的问题上，已经有了两个非常切实的技术争论。沙特政府的很多人都认为，没有节制的开采不利于沙特阿拉伯经济的长远发展。当时沙特阿拉伯的美元收入已经超出了其消费能力。美元已经多次贬值，因此沙特财政部不愿意把石油利润放在银行里。[注]

从工程角度来说，减少产量也是有价值的。阿美石油公司的一些工程师也表达过担忧，如果不加限制，任由石油产量快速增长，会对沙特阿拉伯的油田产生损害。曾经处理阿美石油公司工程问题的加州标准石油公司的高级工程师威廉·梅西克告诉国会，“石油禁运让各家石油公司‘如释重负’，但即便没有禁运，阿美石油公司也不得不减少生产，否则就得承担对油田造成永久破坏的风险”。正如他所解释的那样，从沙特油田中快速抽取大量石油会导致油田的压力下降。除非阿美石油公司同时注入另外一种替代物质（通常是水），否则压力下降会造成地面坍塌并对油田造成永久损坏。当时的阿美石油公司也没有足够的基础设施来支持如此高水平的生产。[注]1973年，阿美石油公司需要减少产量来改善基础设施并发展更多的剩余生产能力。等到时机成熟，在科威特开会时，亚马尼和费萨尔手中掌握的这些有力论据能够帮助沙特阿拉伯在石油市场上掌握主动权。中东地区战争的爆发会促使欧佩克达成共识，也恰好符合沙特阿拉伯的经济战略。

欧佩克很快定下了价格。该联盟单方面决定将原油牌价提高70%，达到每桶5.11美元。[注]决定一经公布，亚马尼告诉其他国家的石油部长，“这是我期待已久的一个时刻。时机终于到了。我们是自有

商品的主人”。[注]在这份声明中，亚马尼提到了2个重点。首先，他高度赞扬了这次期待已久的成功尝试，沙特阿拉伯夺回了此前放任给美国企业操控的自有资源控制权。其次，他表示自己很久前就有拿回控制权的意图。他在维也纳和科威特于1973年10月采取的行动或许是几年前谁都无法预料的，但是这些举措也绝不仅仅是对地缘政治局势的应对以及对新机会的把握，这是一次精心策划的操盘。

亚马尼的骄傲显而易见，但是他和同事们还需要忙于将他们期待的价格上涨与市场调控付诸实施。他们已经单方面提高了原油牌价。他们可以通过增加向国际石油公司收取的税费或其他费用来单独做到这一点，因为毕竟他们是主权国家，也是地下石油资源的拥有者。第二部分要实施的是石油减产，这会使全球石油的市场价格提高，并且不受原油牌价上涨的影响。第三部分是对美国，及美国和伊拉克的盟友，实行石油禁运。这会引发痛苦与恐慌，也会导致油价上升。但最重要的是，实施禁运会让全世界看到，是谁在真正控制着石油市场。

对于某些欧佩克成员国，特别是沙特阿拉伯来说，减少石油生产并不是一件简单的事情。在沙特阿拉伯，是阿美石油公司而非沙特政府在控制着油井的阀门。沙特政府想要减产，需要得到阿美石油公司的配合，或者动用武力；但沙特阿拉伯一直明确表示不会对作为公司企业的阿美石油公司诉诸武力。沙特阿拉伯将阿美石油公司视为自己的合作伙伴。伊拉克、伊朗和利比亚这些已经对海外石油公司的境内资产实施国有化的国家没有这样的难题。所以，亚马尼需要说服阿美石油公司去配合，无论以何种方式。

同样，在实施禁运方面，沙特阿拉伯对石油的出口也没有完全的控制权。在1956年的苏伊士危机中，当英国、法国和以色列对埃及发动攻击的时候，沙特阿拉伯中断了对英国和法国的石油出口。不过，当时是美国在配合沙特阿拉伯的战略。因此，阿美石油公司不是冲突的对象，美方和沙特是站在同一条战线上的。[注]1973年，沙特阿拉伯的禁运对象是阿美石油公司，以及阿美石油公司管理层的祖国——美

国。阿美石油公司拥有一切——油井、输油管道、炼油设施、油轮——并且控制着所有物流。说到底，沙特阿拉伯只拥有阿美石油公司25%的股份，除了威胁在港口和边境实施军管，沙特阿拉伯没有任何控制权。而且，沙特阿拉伯一直明确表示不会对自己的石油伙伴使用武力。所以，还是需要亚马尼来说服阿美石油公司去配合，无论以何种方式。

在10月17日的欧阿佩克会议上，大部分阿拉伯国家都支持石油减产和禁运。起初，亚马尼质疑了同行提出的立即实施禁运的必要性，他认为不应操之过急。“我们应该多留一点儿时间给华盛顿，让他们规划出公平的对待阿拉伯的政策。”[注]虽然他试图推迟禁运的努力没有成功，但他想办法在官方声明中免于提及美国，避免了与这个沙特阿拉伯长期合作的伙伴的直接对抗。成员国有权自主决定要对哪些国家实施禁运。欧阿佩克还发布了一份声明说，成员国将立即减产5%，并且之后每月会再减产5%，一直到1973年的战争达到满意的结局为止。[注]

价格上涨和市场操控的成功实行将充分表明，真正掌握着石油工业的是产油国，而不是国际石油公司。同时，中东地区呼吁阿拉伯团结的号召也让欧阿佩克成员国——特别是沙特阿拉伯——的行动在明显的经济利益驱使之外，有了民族与宗教团结的正当性。如果沙特阿拉伯出于恪守宗教与民族信仰而扰乱了世界经济，受害者们多少会对其行为动机表示理解。毕竟，经济禁运在20世纪已经是极为常见的地缘政治工具。另外，出于利益目的去实施这类经济破坏，在“二战”后的世界几乎前所未有，更像一种奇思怪想。

10月21日，在其他欧阿佩克成员国宣布实施禁运的几天之后，亚马尼给不久前刚刚就任阿美石油公司首席执行官的弗兰克·琼格斯打了电话。亚马尼告诉琼格斯，沙特阿拉伯决定对销往美国和美国某些盟友的石油实施禁运。琼格斯记得自己当时对亚马尼说，他“不认为他们能够做到这一点”。阿美石油公司对于沙特阿拉伯这一决定的全部反抗

也就能到这个程度。据琼格斯回忆，亚马尼当时回答道："哦，我们能做到。我们已经讨论过了。我们能做到，因为你们会做到。"[注]亚马尼继续向琼格斯表示，阿美石油公司要减少石油生产，减少的部分就是原本要输出给美国及其同盟国的石油。[注]亚马尼把这个任务交给了琼格斯，让他对自己的祖国实施禁运。

琼格斯没有拖延，也没有与亚马尼谈判。在此之前，每当阿美石油公司与沙特政府之间出现棘手问题时，解决的过程往往都很缓慢。20世纪40年代以来，每次出现类似情况都会伴随着一系列深思熟虑的讨论、谈判和咨询过程。琼格斯本来可以有其他选择，至少他可以延缓禁运的实施，但是从他在多个场合的叙述来看，没有任何迹象显示他采取过其他措施：他并没有忽视对方的第一次请求并等待对方重提；他并没有试图去讨价还价；他并没有就减少生产和禁运等问题展开讨论。在他对这些事件的全部回忆中，琼格斯从未向美国国务院寻求过任何帮助，而他的前任们在双方出现冲突的情况下都会找到蔡尔兹、黑尔或哈特帮忙斡旋。美国国务院在20世纪四五十年代为美国石油商人提供过帮助，因为在当时，石油关系到美国的国家安全。到1973年，它也同样关系到美国的国家安全。

琼格斯说，他和阿美石油公司着手开发出了一个精准的系统，让公司可以监控并追踪离开沙特阿拉伯口岸的每桶石油，以确保符合亚马尼提出的减产及禁运要求。被禁运的石油被视为减产的部分。实际上，阿美石油公司的实际产量削减超出了亚马尼的要求，琼格斯说这样做是因为他和阿美石油公司都想确保沙特人能够感到满意。而且，40年后，在他的书里，琼格斯似乎仍然为阿美石油公司达成的这项后勤功绩感到自豪。他写道："最终，我不得不承认，在我坚决认为这件事无法办到的时候，国王给了我正确的答复。他知道阿美石油公司可以做到。阿美石油公司的成绩单一向良好。"[注]

10月22日，联合国安全理事会呼吁1973年战争的双方停火。但是，欧佩克的行动并不是联合国投票的原动力。毕竟，此时距离亚马

尼与琼格斯提到减产和禁运事宜刚过去一天。战争在10月25日结束，然而欧佩克的减产与禁运直到四个半月后才完全结束。

1973年10月中旬，欧佩克在科威特会议上决定将原油牌价提高到每桶5美元以上的时候，其成员国并没有想到，不到一个月之后，他们就有可能以每桶16美元的市场价格出售石油了。到11月中旬，欧佩克国家意识到，他们自己向市场出售石油获取的利润，要远远大于通过国际石油公司出售石油并根据原油牌价获取的利润。比如，以17美元一桶的价格在市场上直接出售石油后，伊朗认为，没有任何理由继续与定期销售伊朗石油的国际石油公司合作并依照原油牌价协议从利润中分得一小部分。欧佩克同意在12月23日再次举行会议，制定一个能够反映市场情况的新油价。[注]

会议上，伊朗力主将油价提高4倍。阿穆泽加尔希望看到原油牌价提高到每桶17~20美元。亚马尼同意提高价格，但反对伊朗所期望的极端价格增长。他认为，如此大幅度的价格上涨会破坏全球经济，从而损害欧佩克成员国的发展前途。亚马尼提出将石油牌价提高到每桶7~8美元，这个要求相对和缓得多。亚马尼和阿穆泽加尔整个晚上都在争论，最终，伊朗石油部长打电话劝说伊朗国王接受每桶13.3美元的原油牌价。亚马尼随后也给费萨尔国王打了电话，不过时间太晚了，所以他没能与国王通话。亚马尼只找到了准王储法赫德，后者告诉亚马尼，应该支持欧佩克的团结。亚马尼回到谈判桌前，又设法让阿穆泽加尔同意把价格降到11.65美元一桶，然后伊朗方面立刻向在场等待多时的媒体公布了这个决定。[注]

会议结束后，亚马尼明确表达了自己的懊悔，他说："原油牌价再低一些可能会更加公平合理。"[注]费萨尔国王知悉后，非常气愤，不敢相信欧佩克竟然会同意如此高的价格，不过他似乎并没有责怪亚马尼。费萨尔最大的担忧是，如此高的价格会导致阿美石油公司客户的经济状况不稳定。费萨尔的重点是沙特阿拉伯的长期财政目标。[注]石油减产及部分禁运条令仍在实施，直到1974年3月12日沙特阿拉伯正式

取消了该国石油禁运的剩余条令之后才终告结束。[注]丹尼尔·耶金等一些历史学家认为，欧佩克为何会选择在那个时间点结束行动，一直都缺乏合理的解释。[注]另外，罗伯特·莱西认为，沙特阿拉伯是在美国同意向沙特政府出售精密军事武器之后，才结束了石油减产和禁运。[注]或许，沙特人多少是在利益的驱动之下才结束禁运的。

欧佩克的行为对世界产生了严重的经济及心理影响，也导致了生活上的不便。1973—1974年的石油危机对美国、欧洲和日本的汽油供应造成了严重的破坏。石油价格不仅迅速飙升并远远超出欧佩克新公布的5.11美元每桶的原油牌价，短缺现象也随之而来。美国人不得不开始限额供应石油。消费者只能根据他们的车牌号按照指定日期轮流加油。在加油站排队的车辆也越来越多。欧佩克的行动不仅影响了美国消费者的钱包，也扰乱了他们的日常生活。在日本，油价上涨和石油短缺还引发了一些骚乱。油价即将上涨到16美元或22元美元一桶的报道令石油贸易公司极为害怕并引发了恐慌，而这会导致石油的实际价格继续上涨。[注]将近十年之后的1982年，曾在石油危机期间担任美国国务卿的亨利·基辛格写道："这些动荡带来的影响一直持续到今天。我们的经济体系仍然没有完全恢复，其在政治和社会上造成的影响仍然存在。"[注]

世界开始意识到，石油危机是以经济作为武器的政治行动。全世界大部分观点认为，中东地区的富油国将它们的经济影响力施加于工业世界，以求达到与巴以冲突有关的政治目标。然而，有证据显示，虽然支持埃及和叙利亚是石油危机的一个诱发因素，但这并不是欧佩克国家的主要动机。欧佩克国家，特别是沙特阿拉伯，最主要的目的是希望可以提高油价并且控制自己国土上的石油资源。1973年的战争恰好为富油国提供了一个政治上的正当理由，使得他们可以从国际石油公司手中夺取石油市场的控制权并迅速增加利润。不过，欧佩克按照既定目标向美国施压并改变其对于以色列的立场的举动并没有奏效。

实际上，美国已经意识到，苏联正在迅速向埃及和叙利亚重新提供援助，而美方也将重新援助以色列视为冷战期间的迫切需要，因此战争期间从来没有停止协助以色列。同样，欧佩克成员国中那些极力主张在中东战争中利用石油作为经济武器的国家，实际上从高油价中获利良多。在危机期间，伊拉克和伊朗都违反了他们支持的减产计划，都在超额生产石油。事实证明，高收入的诱惑超过了对于邻国在宗教、政治或者区域上的共同情感。

另外，沙特阿拉伯坚持石油减产，因为他们认为这是一种最符合其利益的商业策略。毕竟，在石油冲击发生前的酝酿时期，亚马尼和费萨尔都已经表示过不屑于把石油用于政治目的。亚马尼不愿在欧佩克的科威特会议之前终止与国际石油公司的谈判，也是因为他强力反对“把石油价格和政治混为一谈”。[注]埃及呼吁富油国利用石油向美国施压时，费萨尔国王已经表示过“这种想法本身就是危险的”。费萨尔和亚马尼率先考虑的，永远是这件事是否会对沙特的石油工业产生破坏并影响收入。[注]

亚马尼和费萨尔也都表示过，虽然他们都持有政治观点，但他们不愿单纯基于政治原因做出商业决策。他们不愿意牺牲与美国客户的关系，或者为了政治去承受可能发生的短期利润损失。不过，亚马尼和费萨尔愿意测试一下沙特阿拉伯与美国的关系，并且愿意为了沙特阿拉伯的长久商业利益而承受短期的利润损失。相比之下，伊朗和伊拉克都很愿意用石油来表达政治立场，但随即两国也都迅速地违反了减产协议。

1947年，美国曾经因为支持犹太人在巴勒斯坦建国导致与沙特关系紧张，当时阿卜杜勒·阿齐兹消除了美国国务院的焦虑，这次的情况与当年并无区别。阿卜杜勒·阿齐兹更愿意看到美国不支持犹太人建国，但是他无意为了政治倾向的差异而终止美国在沙特阿拉伯经营的石油产业。[注]阿卜杜勒·阿齐兹最关心的事情是他与美国石油公司的经济合作伙伴关系，他不会允许自己或者美国政府对以色列的政策妨碍

互惠互利的关系。阿卜杜勒·阿齐兹支持其他阿拉伯国家反对建立犹太国家的立场，但继续在外交和经济上与美国维持着友好关系。1973年，费萨尔国王和其他阿拉伯产油国家的领导人对美国及以色列的公开谴责只是政治上的“表面功夫”。这样做可以稳定国内人民的政治情绪，他们都希望看到阿拉伯国家崛起对抗西方列强。这样做也提高了他们在阿拉伯联盟中的地位。对于沙特阿拉伯来说，最重要的一点是，在沙特对世界进行经济打击时，政治为之提供了意识形态上的掩护。为了反对以色列而操纵石油市场似乎比为了利益而操纵石油市场显得高尚很多，虽然后者才是这些国家真正想达到的目的。

用政治禁运和阿拉伯的团结作为理由，同样也对英国石油、壳牌石油和阿美石油公司这些国际石油公司及其控股公司有利。随着消费者遭到汽油价格飙升的打击越来越大，阿美石油公司的股东公司的美方管理层被拉到国会听证会现场接受媒体质询，要求他们对这次席卷整个工业世界的大规模能源危机做出解释和交代。[注]消费者们深受其苦，国际石油公司的利润却在增长，比如荷兰皇家壳牌石油的利润额从每桶35美分增加到了每桶70美分。[注]这给国际石油公司的本土国家带来了一场公关灾难。

像其他国际石油公司的管理层一样，阿美石油公司的首席执行官弗兰克·琼格斯很快就把市场上的石油短缺、他本人迅速响应亚马尼的减产要求等所有责任全部推给了费萨尔国王和美国的对以政策。40年来，他从未停止对费萨尔的谴责。石油危机发生期间的1974年1月，在国会听证会上，琼格斯表示自己当时坚信，如果不配合减产和禁运的限令，那么沙特人就会把阿美石油公司国有化。[注]然而，几乎没有证据支持他的说法，因为亚马尼和费萨尔都认为把阿美石油公司剩余股份国有化对沙特阿拉伯的石油产业来说是弊大于利。离开公司后的琼格斯在一次接受采访时承认，亚马尼从未有国有化的打算，而是希望沙特政府“买入阿美石油公司的股份，成为真正的参股方，从而深入了解股东们面临的难题”。[注]

时任加州标准石油公司董事会副主席的乔治·M.凯勒也直接驳斥了琼格斯关于阿美石油公司是在国有化的威胁下被迫采取行动的说法。凯勒在参议院作证时表示："我们没有受到阿拉伯国有化的威胁。"[注]他说，1973年5月，费萨尔在日内瓦的一次会议上曾经告诫阿美石油公司的股东们，如果以色列与其邻国之间的敌对行动最终爆发，他将不得不采取反以色列的立场，这是由于"沙特阿拉伯面临着被阿拉伯朋友们孤立的危险"，而并非由于他本人的意识形态和政治立场。[注]凯勒说，他和"与此相关的任何人"都并不担心沙特阿拉伯会将阿美石油公司国有化，而是"更担心我们被获准经营的范围受到限制"。他总结道："我认为区别还是很明显的。据我所知，沙特从来没有将任何产业国有化。"[注]

尽管如此，琼格斯依旧总是将石油危机首先归咎于费萨尔的亲以色列情绪。2017年，他在接受采访时被问到阿美石油公司在石油危机中的作用，他说："那是费萨尔国王对美方以色列政策的回应。那是他的决定，而且是他个人的决定。"[注]可是，琼格斯本人在2013年的一本著作中提到过另外一件事，反而证明事态发展并不是单纯由于国王个人的意识形态而引发的。在禁运期间，费萨尔曾经允许琼格斯偷偷打破禁运条例，为停靠在波斯湾的美国海军舰艇输送沙特石油。[注]费萨尔认为重点在于表面上有禁运的样子，而不是真正拒绝让美国获得石油。

琼格斯完全有动机把石油危机归咎于无法控制的意识形态驱使。亚马尼要求他执行减产和禁运时，他刚刚就任首席执行官未满一年。他迅速服从亚马尼的要求没什么可奇怪的，他责怪费萨尔国王的政治立场而不是指出更为复杂的利益原因，也并不让人意外。琼格斯并没有在阿美石油公司首席执行官的位子上坐太久。石油危机发生五年之后，阿美石油公司的董事会就把他解雇了。正如蒂姆·巴杰转述自己的岳父，也是阿美石油公司一位高级副总裁的话，琼格斯"总是说自己被

解雇的原因是他太坚持为沙特人着想，但实际上他是因为违法乱纪被解雇的”。注

1973年的石油危机的故事因为有意或无意的信息误读、过分单纯的解释和各方自私的理由而变得错综复杂。不过，结果却很简单。沙特阿拉伯追求的利润动机让沙特阿拉伯和依然拥有阿美石油公司大部分股权的美国石油公司受益。阿美石油公司、它的几家母公司和沙特阿拉伯在石油危机之后都获得了巨大的财富增长。1973年10月到1974年10月，阿美石油公司的美国股东的收入增长了56%。注欧佩克成立十多年之后，这个行业联盟终于拥有了设定石油价格的权力。这是它最初的两个使命之一。另一个使命是促进各个成员国掌握对石油的控制权。沙特阿拉伯之所以能以联盟领导者的形象出现，一方面是因为亚马尼的谈判技巧，另一方面是因为沙特控制的全球石油出口份额。正如亚马尼在价格飞涨之后所说的，沙特阿拉伯和欧佩克确实是“自有商品的主人”。下一步，沙特阿拉伯还要成为自己产业的主人。

*

亚马尼没有浪费任何时间，继续朝着全面拥有阿美石油公司这一目标努力。1974年5月，石油危机结束2个月后，他告诉美国大使詹姆斯·埃金斯，说“他在考虑把阿美石油公司转变为一家纯粹的沙特公司”。亚马尼的意思并不是要进行国有化。“美国员工将继续留任，”他告诉埃金斯，“几家母公司仍然可以按照30:30:30:10的比例，通过签订长期合约来获得原油。”亚马尼希望美国人明白，他的愿望与国王的愿望一致，那就是尽量避免干扰这个对各方来说都非常成功的运营模式。亚马尼重申他“是全世界最积极的资本主义倡导者……（并且）相信利益驱动。同时他也清楚，如果美国公司继续留任，如果他们的工作很出色，那他们就应该获取合理的利润”。注

亚马尼特别强调说，“无论如何他都无意像伊朗和伊拉克那样禁止外方参与石油生产，连限制都不会。他说，在可预见的未来，美国必须在沙特石油生产以及国内外与沙特合资的项目上扮演重要角色”。

[注]如果沙特人想要的只是所有权，他们本可以追随塔里基的愿景，步伊拉克、伊朗、墨西哥的后尘，走上国有化道路。可是，那样做会对一项利润丰厚的事业造成干扰。亚马尼在特定时机想要沙特获得所有权的愿望并非源于反西方、民族主义，甚至宗教狂热的兴起。同样，亚马尼自称资本家也并非基于信仰，而是基于资本主义能够将沙特阿拉伯的利益最大化这一务实信念。

在加州标准石油公司副总裁凯勒看来，亚马尼是“一位出色的谈判者。他把你能够想到的每项要求都亮在桌面上，然后把它们全部综合起来，并说我们应该满足这些条件”。[注]所以，为了与美国展开最后的谈判，亚马尼精心地做好了诸多准备。他首先邀请美方股东到他位于吉达附近山区的家中商谈。到1974年6月11日，亚马尼已经与股东们达成了协议，增加沙特持有的阿美石油公司股份到60%，实际上这是对上一份协议的加速执行。[注]《纽约时报》报道说，这份协议将会追溯到1974年1月1日起生效。[注]双方自然也谈好了价码，但具体数字一直没有公开。

更深入的谈判在1974年8月举行，但亚马尼后来回忆，这次“与阿美石油公司官员之间期待已久的会谈很短暂，也并不顺利”。让亚马尼感到失望的是，阿美石油公司的几家母公司来开会时并没有拿出一个促进增加沙特所有权的计划。“连一个新想法都没有，”他婉转地向美国大使埃金斯表达了不满，“什么都没有……他们只想讨论回购价格。”亚马尼做好了打持久战的准备。他告诉埃金斯，沙特阿拉伯可以“暂时接受控股比例六四开的安排，直到科威特完成国有化”。他说，在这段时间里“几家母公司仍可维持现状，但是‘现在与我们谈好协议肯定会对他们更为有利’”。[注]

与苏莱曼那种一上来就对阿美石油公司提出各种极端要求的方式不同，亚马尼的策略是迫使美国人先亮出他们的底牌。[注]1974年11月，欧佩克召开会议，讨论设定石油价格的新公式，并邀请各大石油公司的管理层作为观察员而非与会者出席。会上，亚马尼试图给美国

石油公司施加压力。他告诉美国大使（意图是让埃金斯转达给石油公司管理层）：“美国公司很快就有一个‘巨大的惊喜’。”当然，他不会透露惊喜是什么。[注]

他的策略奏效了，因为此后不久，美国公司就告诉埃金斯，他们“正在考虑给亚马尼写信，表示原则上接受沙特拥有阿美石油公司100%的股权，只是还有某些问题需要解决”。[注]当月下旬，亚马尼接到这个消息的时候，“非常兴奋”。他告诉埃金斯“情况已经发生了根本性的变化”，并且“双方已经在所有重要问题上达成了一致，他确信细节问题都能得到解决”。[注]然而，到1974年12月，讨论已经停滞不前，谈判最终破裂。据《纽约时报》报道，“谈判的主要障碍据说是，石油公司要求沙特方面在油价上做出让步，作为收购案的条件之一”。[注]石油公司希望沙特阿拉伯承诺以优惠的价格向他们出售石油。1975年，在这个问题仍然悬而未决之际，沙特王国与欧佩克先后遭到了损伤与悲剧性的打击。

---

1. Jeffrey Robinson, *Yamani: The Inside Story*(New York: The Atlantic Monthly Press, 1988), 44.
2. Robinson, 45.
3. Ibid., 9.
4. “Biographical sketch of Ahmed Zaki Yamani,” March 24, 1962, William Mulligan Papers, Box 1, Folder 6 Georgetown University.
5. Holden and Johns, 310.
6. Ibid.,313.
7. Ibid.
8. Holden and Johns, 309; and Yergin, 567.
9. Holden and Johns, 311.
10. Ibid.,318.
11. Ibid.,315.

12. Ibid.

13. Ibid.,316.

14. Ibid.,318.

15. *Multinational Corporations and United States Foreign Policy: Hearings Before the Subcommittee on Multinational Corporations of the Committee on Foreign Relations, United States Senate*, 93rd Congress, pt.4 (1974), 56–57.

16. Yergin, 566; *Multinational Corporations and United States Foreign Policy: Hearings Before the Subcommittee on Multinational Corporations of the Committee on Foreign Relations, United States Senate*, 93rd Congress, pt.4 (1974), 230;and *Multinational Corporations and United States Foreign Policy: Hearings Before the Subcommittee on Multinational Corporations of the Committee on Foreign Relations, United States Senate*, 93rd Congress, pt.6 (1974), 52.

17. "Saudi Arabia And Aramco Reach Agreement On Takeover," *mees*, March 15, 1976.

18. Yergin, 496–503.

19. Ibid., 574.

20. Sampson, 292.

21. Ibid., 292.

22. Yergin, 581–583.

23. Lacey, *The Kingdom*, 404.

24. Yergin, 583, Sampson, 23, and Lacey, *The Kingdom*, 404.

25. Lacey, *The Kingdom*, 404.

26. Sampson, 294.

27. Ibid., 294.

28. Yergin, 574.

29. Lacey, *The Kingdom*, 414.

30. Ibid., 404.

31. Sampson, 23.

32. Yergin, 576; and Benny Morris, *Righteous Victims: A History of the Zionist-Arab Conflict, 1881–1999*(New York: Alfred A.Knopf, 1999), 434.

33. Sampson, 287.

34. Yergin, 576.

35. Ambassador Childs to the Secretary of State, December 4, 1947, RG 59, NA, 890F.00/12-447.

36. Noel F.Busch, “The King of Arabia,” *Life*magazine, May 31, 1943, 77.

37. Sampson, 289.

38. Yergin, 576, but the calculations have been corrected from the original.

39. Ibid., 576.

40. *Multinational Corporations and United States Foreign Policy: Hearings Before the Subcommittee on Multinational Corporations of the Committee on Foreign Relations, United States Senate*, 93rd Congress, pt.7 (1974), 441.

41. Yergin, 587.

42. Ibid., 588.

43. “Memorandum of Discussion at the 303d Meeting of the National Security Council,” Washington, November 8, 1956,*FRUS 1955–1957, X*,628–30.

44. Holden and Johns, 341.

45. Ibid.

46. Frank Jungers, interview with Carole Hicke, “American Perspectives of Aramco, The Saudi-Arabian Oil-Producing Company, 1930s to 1980s, ”University of California Berkeley Regional Oral History Office University of California Department Interview, 133.

47. Sampson, 296; and *Multinational Corporations and United States Foreign Policy: Hearings Before the Subcommittee on Multinational Corporations of the Committee on Foreign Relations, United States Senate*, 93rd Congress, pt.7 (1974),515.

48. Jungers, *The Caravan Goes On*,156.

49. Holden and Johns, 350.

50. Ibid.

51. Ibid.

52. Sampson, 302–303.

53. Lacey, *The Kingdom*, 420.

54. Yergin, 612–613.

55. Lacey, *The Kingdom*, 420.

56. Yergin, 597.

57. Henry Kissinger, *Years of Upheaval*(Boston: Little Brown & Co., 1982), 854.

58. Sampson, 294.

59. Yergin, 576.

60. Ambassador Childs to Secretary of State, December 4, 1947, RG 59, NA, 890F.00/124–47.

61. Sampson, 299.

62. Telegram, US Embassy in Tehran to Secretary of State, “Iran’s Version of the Quito Meeting,” July 5, 1974.

63. *Multinational Corporations and United States Foreign Policy: Hearings Before the Subcommittee on Multinational Corporations of the Committee on Foreign Relations, United States Senate*, 93rd Congress, pt.7 (1974), 516.

64. Frank Jungers, interview with Carole Hicke, “American Perspectives of Aramco, The Saudi-Arabian Oil-Producing Company, 1930s to 1980s,” University of California Berkeley Regional Oral History Office University of California Department Interview, 89.

65. *Multinational Corporations and United States Foreign Policy: Hearings Before the Subcommittee on Multinational Corporations of the Committee on Foreign Relations, United States Senate*, 93rd Congress, pt.7 (1974), 408.

66. *Multinational Corporations and United States Foreign Policy: Hearings Before the Subcommittee on Multinational Corporations of the Committee on Foreign Relations, United States Senate*, 93rd Congress, pt.7 (1974), 416.

67. Ibid.

68. Frank Jungers, interview with the author, May 8, 2017.

69. Jungers, *The Caravan Goes On*, 157.

70. Tim Barger, interview with the author, May 8, 2017.

71. Holden and Johns, 369.

72. Telegram, Akins to Secretary of State, “New Saudi-Oil Company Relationship, Yamani’s Views and Plans,” May 27,1974.

73. Ibid.

74. *Multinational Corporations and United States Foreign Policy: Hearings Before the Subcommittee on Multinational Corporations of the Committee on Foreign Relations, United States Senate*, 93rd Congress, pt.7 (1974), 433.

75. Telegram, Secretary of State to Jeddah Embassy, “Saudi Arabia-Aramco Interim Agreement on Participation,” June 12,1974.

76. William D.Smith, “Saudis to Increase Their Share in Aramco from 25% to 60%,” *The New York Times*, June 11, 1974.

77. Telegram, Akins to Secretary of State, “Yamani’s Views on the Future of Aramco,” August 22, 1974.

78. Telegram, US Embassy in Jidda to Secretary of State, “Aramco Plans (Or Lack of Plans For The Future,” July 10, 1974.

79. Telegram, Akins to Secretary Kissinger, “Yamani Plans on Price and Aramco,” November 9, 1974.

80. Telegram, Akins to Secretary Kissinger, “Yamani Plans on Price and Aramco,” November 9, 1974.

81. Telegram, Akins to Secretary of State, November 29, 1974.

82. Terry Robards, “Talks Are Halted In Aramco Bid,” *New York Times*, December 11,1974.

九
“收购与国有化毫无关系”

穆萨德·本·阿卜杜勒·阿齐兹王子是费萨尔国王同父异母的弟弟，比国王小19岁。他给人最深刻的印象是有两个臭名昭著的儿子。其中一个儿子哈立德，就是在1965年反电视抗议活动中因为袭击电视台而被枪毙的那位王子。另一个儿子跟国王同名，也叫费萨尔，在1975年时26岁。他在美国上大学并辗转就读了几所学校，包括加州大学伯克利分校，但成绩都很糟糕。[注]费萨尔·本·穆萨德因为打架和“酒吧斗殴”被捕多次后，回到了沙特，沙特王室认为他“在国外的恶行玷污了家族的名誉”，并禁止他离开沙特。[注]

1975年3月24日，费萨尔·本·穆萨德和弟弟班达尔以及几位朋友一起度过了一个晚上。一伙人整晚都在喝威士忌、玩纸牌、抽烟，不过其他人后来发现，费萨尔几乎没有喝酒。第二天上午10点整，费萨尔·本·穆萨德来到王宫，在费萨尔国王的私人办公室外等候。通常来说，王室成员会到国王的家中而非办公室求见国王。当时还有一个科威特代表团已经抵达，也在等待进入办公室与已经在里面的费萨尔国王和亚马尼商讨石油政策。碰巧的是，费萨尔·本·穆萨德认出了代表团里的一名成员，并与他攀谈起来。当科威特人被获准进入办公室时，国王的侄子也跟随他们一起走了进去。

费萨尔国王立刻认出了自己的侄子，并走过来欢迎他。这时，费萨尔·本·穆萨德掏出一把小手枪，朝国王开了3枪。亚马尼、科威特代表团，以及一个计划拍摄沙特与科威特双方问候场面的电视摄像师目睹了一切。费萨尔国王的喉颈部和耳部分别中弹。第三颗子弹擦伤了他的前额。国王立刻被送往医院，袭击时同样在场的礼宾官艾哈迈德·

阿卜杜勒·瓦哈卜给达兰的弗兰克·琼格斯打了电话。据琼格斯回忆，瓦哈卜说："发生了非常可怕的事情。我们急需阿美石油公司的帮助。"瓦哈卜拒绝透露任何细节，只是告诉琼格斯"是你能想到的最可怕的事情"。他说他们需要医疗协助，特别是在手术方面。阿美石油公司最好的医生团队于2小时后抵达利雅得，但他们也无法救回费萨尔国王。注国王最终逝世，享年71岁。

穆罕默德·本·阿卜杜勒·阿齐兹，也就是"阿布·沙拉因"（恶灵双子之父）听到哥哥去世的噩耗时正在利雅得郊外的沙漠里露营。他现在成了阿卜杜勒·阿齐兹在世最年长的儿子，但是他在十年前出现继承人危机时已经宣布放弃王位继承权。但他仍然是沙特王室的一位领导者。他迅速赶回城里与其他几位王子碰面，他们在费萨尔去世后不到一小时就都赶到了王宫。穆罕默德立刻走向自己同父异母的弟弟哈立德，逐字逐句读出传统的效忠誓言。然后他转身来到同父异母的弟弟，由苏德里王后所生的法赫德面前，他曾经打压了法赫德的雄心，但是现在他向他诵读了同样的誓言，并指定他为王储。此举并非完全无可争议，虽然穆罕默德认为法赫德完全能胜任王储的位子，但这样做意味着挤掉了比法赫德年长的两位王子的继承权。不过因为穆罕默德辈分最高，他的行为促使沙特王室的其他人按照年龄顺序陆续上前。每一位王室兄弟都宣誓效忠于哈立德国王和法赫德王储。注悲剧面前容不得半点儿犹豫和怀疑。

沙特王室把费萨尔国王安葬在他父亲长眠的墓地中。费萨尔·本·穆萨德被逮捕了，并且在沙特阿拉伯的伊斯兰法庭为他的罪行接受审判。他的罪名成立并被判处当众斩首，死刑在1975年6月18日执行。哈立德国王批准了这一刑罚，时任利雅得行政长官的萨勒曼王子是唯一一位目睹行刑过程的王室成员。注很多人说费萨尔·本·穆萨德看起来精神不太正常，但是没有迹象证明他曾经接受了治疗。注至于他实施暴力行为的原因，王室中有些人认为，费萨尔·本·穆萨德是因为自己的护照被没收而心生愤怒。注

费萨尔在阿卜杜勒·阿齐兹征服利雅得两年之后出生，当了十年沙特阿拉伯国王。新国王哈立德生于1912年，也是穆罕默德的同胞弟弟。1982年，哈立德心脏病突发逝世，所以他的在位时间只有7年。但是这7年将会给沙特带来巨变。

*

沙特阿拉伯与阿美石油公司的美国股东之间的谈判在一段时期内迟迟没有恢复。费萨尔遇刺并非谈判中止的唯一原因。1975年12月，亚马尼在维也纳出席欧佩克会议期间被恐怖分子劫持。6名巴勒斯坦民族解放阵线组织的恐怖分子在臭名昭著的“胡狼卡洛斯”[注]的率领下冲进了欧佩克会议现场。与维也纳警察短暂交火之后，恐怖分子控制了石油部长们开会的楼层。恐怖分子把亚马尼及其他石油部长，连同31名欧佩克总部的人员带上一架飞机。他们飞往阿尔及尔，在那里，恐怖分子保留了15名人质，把其他人都释放了。飞机继续飞往的黎波里。亚马尼仍然作为人质在押。据亚马尼所述，在整个航程中，卡洛斯一直在告诉亚马尼，他本人就是这次袭击的真正目标，无论恐怖分子的要求是否得到了满足，到最后卡洛斯都会把亚马尼杀死。

亚马尼不知道的是，阿美石油公司有一架喷气式飞机在维也纳机场待命，之后一直在全程跟随载有恐怖分子和人质的飞机。[注]他们在利比亚降落时，人质被释放，亚马尼也在其中。亚马尼立即登上了阿美石油公司的飞机。恐怖分子发动袭击和释放人质的动机至今不得而知，不过根据猜测，沙特阿拉伯和伊朗为赎回他们的石油部长悄悄支付了几百万美元。多年以后，亚马尼仍然坚信沙特政府并没有为营救他而花钱。恐怖分子在利比亚丢下飞机就逃跑了。19年后，“胡狼卡洛斯”才终于落网。[注]

在那次事件之后，亚马尼出行时的安保措施一直非常严密。实际上，媒体是在1976年3月6日，亚马尼与美国股东在佛罗里达州巴拿马城某帆船俱乐部里召开秘密会议时，才领教到了非同一般的安全防范。据《纽约时报》报道，“私人飞机陆续在这座宁静的海边小城降

落，机上的乘客被租来的轿车接走，周围有大批私人保镖在做安保工作”。注第二天，会议如期召开，“荷枪实弹的警卫人员在进行谈判的度假村周围巡逻”。注5天的讨论过后，阿美石油公司发布的一则声明表示，沙特阿拉伯将会买下阿美石油公司剩余的全部股权，并最终让阿美石油公司完全成为一家沙特公司。

当时，有很多观察家不明白，美国股东为什么愿意在1972年、1974年，以及1976年，通过谈判来出售他们的股票。多年以后，各方仍然对其动机和谈判细节守口如瓶。不过，沙特的官员和谈判代表都知道，美国人意识到特许权协议的到期日正在迅速临近。注1959年的一项仲裁协议判定，当时仍在生效的原始特许权协议将于1993年到期。注此外，美国人也担心沙特人或许最终会像其他很多国家那样选择进行国有化。虽然亚马尼和费萨尔一再公开表示拒绝国有化，但沙特方面一直在利用这个概念作为潜在的威胁。注此外，自从加州标准石油公司在阿拉伯开始冒险，其目标就是获得石油。阿美石油公司是美国公司获得石油的工具。这些公司当初建立合作是因为谁都没有足够的资金独立投资石油项目，而各家公司从阿美石油公司获得的石油数量也是按照其最初的投资比例来分配的。只要美方的谈判能够保证其在一段时期内继续获得沙特的石油，他们就可以让沙特拥有完整的所有权。事实上，众所周知，在20世纪70年代进行的多项股票购买谈判中，争论的焦点之一就是合同是否能保证这些公司继续得到石油。注

阿美石油公司的第一位沙特籍首席执行官，后来成为沙特石油部长的阿里·纳伊米则进一步强调，这次股权分离的过程“非常和睦”。纳伊米表示，“亚马尼是一位很优秀的律师，精明强干。所以，我认为是他说服了4家公司，使其相信这项交易对双方来说都很有利”。纳伊米还说，美方的几家母公司都知道“沙特阿拉伯并不想像其他国家那样把公司国有化”。美国人希望能够确保阿美石油公司会“继续按照美国方式运营”，因为毕竟这几家美国公司仍然需要与阿美石油公司保持业务

关系。正如纳伊米说过的，“这次买断很公平”，并且“双方没有任何不满，这非常重要”。[注]

即使在2017年被问及时，弗兰克·琼格斯也没有透露沙特人为了买断公司支付了多少钱。[注]《纽约时报》当时的一份报道称，沙特阿拉伯同意向美方几家石油公司的股东们支付15亿~20亿美元，但是报纸无法确定这个数字是否属实。[注]石油期刊《米斯》的一篇报道曾指出，这份协议的“任何细节”都从未被透露，不过“谈判开始19个月以来，各个阶段从石油行业过滤出的信息”显示，阿美石油公司的账面价值是20亿美元，沙特阿拉伯此前已经支付了其中的5亿美元。[注]31年之后，阿里·纳伊米在被问到这次买断的价码时回答：“我不知道，我真的不知道。”[注]同样，收购之后不久开始担任阿美石油公司执行副总裁的纳西尔·阿吉米也说：“我真的不知道。”[注]无论价格如何，收购过程都很缓慢，沙特阿拉伯直到1980年才实现了完全控股。[注]但即便到那时，公司在法律上仍然是一家注册在特拉华州的公司，到1988年之前也依然需要遵守特拉华州的公司法。一位美国外交官困惑地表示，与那些突如其来的国有化相反，缓慢的收购过程导致了“一种不寻常的安排，沙特人合法地拥有了阿美石油公司，但是公司运营却还要继续依照特拉华州颁布的条例进行”。[注]

沙特阿拉伯的这次收购谈判是按照公认的商业惯例进行的。在这个问题上，弗兰克·琼格斯倒是非常明确。他表示：“这件事与国有化毫无关系。这就是一次收购……不存在什么国有化。甚至都没有人提到国有化。他们付钱收购了公司。”[注]身为阿美石油公司员工，曾任阿美石油公司董事会成员以及沙特石油部顾问的马吉德·阿尔·莫尼夫博士也认同这样的说法。莫尼夫博士也把这次事件称为“收购”，在这个过程中，公司中的几乎所有流程和规则都保持不变。[注]纳伊米也同意，他说：“我们在公司的人并没有真正意识到或感觉到所有权变化的差异。我们继续按我们的方式运营。这就是阿美石油公司成为沙特公

司这个过程中最明智之处。”[注]阿美石油公司的沙特员工能够看到这次收购行为——而非国有化——带来的好处，因为收购确保了公司文化和正常运转的持续性。对于沙特家族和阿美石油公司的管理层来说，这次收购的必要性也是因为它能确保利益的持续。

阿里·纳伊米曾写道，这次收购“要感谢沙特政府及石油公司股东双方都拥有合理的判断和良好的谈判信念”。亚马尼和沙特家族将美方创始人和运营者的专业知识视为一项资产。他们“都了解其他石油生产国在将外国资产国有化时遭遇的失败”，所以他们不希望收购过程操之过急，以免危害阿美石油公司未来的成功。[注]正如纳伊米所表示的，像他这样的未来终归要管理并运营阿美石油公司的沙特人能够成功，在很大程度上归功于“应有的教育……应有的训练……以及美国同行的经验和领导力”。[注]琼格斯也评论道：“确实也有一些问题作为收购的一部分被留在了阿美石油公司。”[注]然而，新的阿美石油公司在未来35年间将如何利用并发扬这份遗产，则是美国人完全没有预见到的。

1980年3月9日，沙特政府完成了对阿美石油公司的收购，这家公司成为沙特王国主权拥有者——沙特国王的财产。实际上，从那天之后，阿美石油公司的员工经常称沙特阿拉伯国王为“股东”，只是从不在他面前说。[注]阿美石油公司的管理层同样称“股东”是公司的最终决策人，但他们通常避免提及“股东”究竟是谁。不过，在2017年被问及时，公司的最高管理层说拥有公司的是沙特政府，不是国王。正如战略与市场部副总裁亚西尔·穆夫提在2017年一次接受采访时所说的：“公司归沙特阿拉伯政府所有。”“收购公司的是沙特阿拉伯政府，所以此后阿美石油公司就一直归沙特阿拉伯政府所有。”[注]然而，证据却是互相矛盾的。阿里·纳伊米曾在1993年对法赫德国王表示：“我在管理您的公司。”[注]另一方面，亚西尔·穆夫提也表示，在2015年之前，任命公司管理层并且批准重大决策的最终权力都归最高石油委员会所有。据穆夫提所说，2015年，最高石油委员会的权责被沙特阿美石油公司最高委员会取代。[注]沙特王储被任命为这个委员会的主席。

[注]穆夫提形容这个委员会是在代表股东行使权利，但他也表示："它实际上就是股东。"[注]

事实证明，公司所有权归属与阿美石油公司的运营无关，原因有两个。首先，在沙特阿拉伯这个君主制国家里，国王控制政府，也控制着所有管理阿美石油公司的所谓委员会。其次，阿美石油公司拥有近乎完整的自主运营权。

公司所有权的转变甚至都没有被石油和财经新闻报道。大多数美国人一直对此事浑然不知，过了好几个月，《纽约时报》才在商业版的中间版面发表了一篇报道。[注]这次收购事件与那些通常很残暴的石油公司国有化相比，区别极为明显——这次收购不够刺激。

到沙特人完全拥有阿美石油公司的时候，十年油价动荡时期已经在酝酿之中。1979年，伊朗爆发革命，民众起义推翻了巴列维王朝，最终导致阿亚图拉·霍梅尼和宗教当局控制了伊朗。这次革命让美国中央情报局大为意外，但实际上从1978年开始出现的油价大幅波动就是一种预兆。1978年，伊朗石油工人开始罢工，这些动荡到1979年1月伊朗国王退位时，仍在影响石油市场。1978年9月，伊朗的石油产量保持在每天450万桶。2个月后，产量下降到每天仅100万桶。到1979年1月，伊朗的港口已经完全没有石油输出了。全球油价飙升，沙特阿拉伯迅速把产量从每天850万桶提高到每天1 050万桶，以弥补供应缺失。[注]

伊朗正值残暴的权力过渡期时，即使石油现货市场价格已经突破天际，沙特阿拉伯仍在以每桶18美元的低价出售石油。亚马尼认为，应该把油价维持在一个对消费者来说不会太高（他当时认为应该设定在每桶18美元左右），同时对欧佩克成员国来说也不会太低的水平。沙特石油部长一直担心油价突然飙升会导致石油消费经济的衰退。这种衰退反过来会抑制石油需求，对沙特经济造成打击。

事实证明，石油市场太容易受到亚马尼控制之外的各种势力的影响。1980年伊朗–伊拉克战争爆发时，全球油价持续上涨，到1981年已经高达每桶40美元。[注]虽然霍梅尼领导的伊朗与萨达姆·侯赛因领导的伊拉克之间的战争持续了整整8年，但这次地缘政治冲突引发的油价上涨只是暂时的。1982年，石油价格开始长期缓慢下跌。同一年，沙特阿拉伯的哈立德国王因心脏病突发逝世，终年69岁。他曾经说自己根本不想当国王，也曾经几次乞求解除他的王室权责，这样他就可以和他最爱的猎鹰们在沙漠中安度晚年。[注]

王储法赫德——苏德里兄弟中最年长的一位——继承了他异母兄长的王位，60岁时成为国王。法赫德的异母弟弟阿卜杜拉成为王储，他只比新国王小一岁。法赫德并没有哈立德那样的宗教虔诚。不过，在公开场合，他像自己的前任们一样对乌里玛毕恭毕敬，并继续遵循长久以来的传统，每周都与最资深的伊斯兰宗教领袖见面。[注]法赫德最关心的是追求国家的经济增长与发展。他刚登上王位，油价就开始下跌，王国的收入相应地减少，也阻碍了他的各种计划。

在经济衰退影响需求的同时，阿拉斯加北坡油田、墨西哥湾油田和欧洲北海油田出产的石油开始进入国际石油市场。欧佩克迫切想要阻止油价下跌，并在1981年和1983年进行了多次减产。不过，油价仍然跌至每桶不到30美元。在1983年5月的欧佩克会议上，石油部长们把官方石油价格设定为每桶29美元。没有人知道欧佩克能否将市场价格保持在这个水平。

亚马尼想要通过沙特阿拉伯的影响力来调节石油市场，他相信他能做到。他随即宣布，沙特阿拉伯将成为“生产调节者”。[注]根据这个计划，欧佩克的产油国将维持其产量定额，但是沙特阿拉伯会通过提高或者降低产量来保持价格稳定。沙特阿拉伯会调节石油产量来对抗市场变化。

“生产调节者”背后的理论依据是，强大的石油生产者能够通过增加或者减少自身产量来影响市场。实际上，“生产调节者”最为有效

——或许是唯一有效——的时机是其他产油国已经达到满负荷生产，同时全球市场的供需已经或者即将达到平衡状态。如果有一个条件未能满足，“生产调节者”操控市场的企图就会被严重削弱。

亚马尼的策略看起来是一个好主意。然而，生产调节的实质其实并不适用于20世纪80年代的沙特阿拉伯或者阿美石油公司。1983年到1985年，沙特阿拉伯将石油产量从伊朗革命时每天1 050万桶的高点削减至每天220万桶。1985年，由于石油收入过低，国家的预算赤字与国民生产总值相同。[注]低油价和减少生产也给阿美石油公司带来了重大损失，使其出现了20世纪40年代以来的首次财务危机。公司推迟了一条大型石油天然气分离生产线的建设，并因此又多损失了几百万美元。公司进行了裁员，并且暂时关闭了一些主要的石油生产设施，这个过程被他们称作“防腐封存”。[注]亚马尼的生产政策同样阻碍了阿美石油公司在未来业务扩展方面的投资，并迫使公司取消或缩减了一些未来业务增长的长期规划。

在1973年，沙特阿拉伯与欧佩克的伙伴国家能够操纵市场是因为世界其他地区没有剩余生产力，而且石油需求很高。到20世纪80年代，亚马尼没有成功的主要原因是全球经济衰退以及石油供应过剩（供大于求）。沙特石油减少供应并没有在市场上造成足够大的缺口，因此无法将油价提高到阿美石油公司和沙特阿拉伯需要的水平。

*

由于阿美石油公司的产量远远低于公司的产能，导致收入骤减，公司的重要项目和扩建计划也都被推迟了。人员流失与减员也导致劳动力市场萎缩。即使在缩减时期，公司仍然对未来做出了规划。阿美石油公司知道，公司需要不断地吸收年轻、聪明、有能力的沙特员工，才能保证这家沙特公司长期立于不败之地。在美国人控股及管理时期，公司已经培养了很多沙特员工，他们很快晋升为经理和高级管理人员，第一代沙特管理层对公司后来成功的功劳之一也源于此。[注]

最初来到沙特阿拉伯的美方人员，如汤姆·巴杰等，都认为，培养训练有素且有能力的本地工人作为稳定的人力资源供应是大有好处的。沙特阿拉伯收购公司之后，这个计划又有了新的意义。公司归美国人所有时，沙特人能在公司里担任重要职位；公司归沙特人所有之后，阿美石油公司成了沙特人心中最理想的雇主，同时在阿美石油工作被沙特人看成是实现自我成功的巨大机会。

20世纪80年代，阿美石油公司继续为其石油设施招募并培训沙特工人。从1979年开始，公司为全国的沙特高中生设立了“快速奖学金计划”。公司希望招募最优秀的沙特学生，无论男女。公司依照极高的学术标准，尤其是英语能力，设定了严格的选拔过程。公司给符合标准的学生提供全额奖学金和生活费，让他们到美国的学校接受教育。毕业之后，这些沙特青年会加入阿美石油公司。公司希望他们可以逐步晋升，成为公司未来的经理和管理层。计划实施的第一年只有57名学生符合标准，其中包括13名女生。[注]

把招募最聪明也最有干劲的沙特人作为公司新重点之后，阿美石油公司很快成为国内优秀人才的最佳雇主。针对国家石油公司的一项调查总结显示，到2006年，“在沙特阿拉伯，国家石油公司的职位比政府机关的职位更让人垂涎。（他们）严格选拔全国最好的学生进入沙特阿美石油公司接受培训，把全国最优秀的人才吸收进了石油和天然气行业”。[注]美国人来到沙特阿拉伯的时候，这个国家主要受益于阿美石油公司提供的收入。随着时间的推移——从培训、教育和就业机会开始——阿美石油公司本身成了改善沙特阿拉伯及其经济与国民生活的工具。沙特家族认为，石油是神赐予的礼物，但是沙特拥有的阿美石油公司则是国家的荣誉和骄傲。

扎基·萨法尔是一名从2008年起就在阿美石油公司担任电气工程师的沙特年轻人，公司的奖学金计划实施30年之后，他讲述了自己参与其中的经历。萨法尔在麦地那出生并长大，他最初希望能进入法赫德国王石油矿业大学就读，不过当他18岁时，他的姐夫建议他加入阿美

石油公司。他和其他12 000名申请者一同申请了公司的大学预备课程。阿美石油公司最终接受了200名沙特申请者，其中包括萨法尔。“这个课程强度很大。”萨法尔回忆道。他搬到阿美石油公司总部所在地达兰住了11个月，专注学习英语、科学和数学。萨法尔还记得自己被分到了二等初级的英语班，这让他“非常震惊，因为我以为我的英语很不错，我的英语课分数都是最高的”。公司帮助他申请了美国的大学，萨法尔随后到科罗拉多州立大学学习电气工程。

自从1980年成为一家沙特公司，阿美石油公司的声望不断地增长，也受到沙特人民更多的尊敬。萨法尔说，他相信阿美石油公司“已经被普遍视为一家非常专业，甚至可以说是沙特王国里唯一的专业企业。无论是涉及油气行业的项目，还是其他项目，都能非常高效地完成”。他说，在沙特阿拉伯，有一句众所周知的老话：“如果你想把事情办成，那就交给阿美石油公司。”萨法尔和其他很多沙特青年一样，是社交网络的活跃分子，他表示：“如果你在社交媒体上做调研来收集人们的看法……你会发现，他们对公司的评价很高。”在过去沙特阿拉伯的足球队表现欠佳的一段时期，他说：“人们会开玩笑地提议，应该让阿美石油公司管理球队，好帮助他们获得胜利。”[注]

为了公司的未来去招募并保留人才是非常重要的，但它远远不是沙特阿拉伯为阿美石油公司构建的未来计划中最雄心万丈的一项。沙特阿拉伯并不满足于只依靠其庞大的原油储备盈利。相反，沙特阿拉伯为阿美石油公司勾画的愿景是成为一家主流的、全面整合的国际石油公司，参与全球竞争。实际上，早已被解雇的前任石油部长、煽动民心的阿拉伯民族主义者阿卜杜拉·塔里基是第一个将阿美石油公司设想为一家垂直整合型沙特公司的人。但在当时，他的想法在很大程度上被忽视了。20世纪80年代，公司所有权顺利过渡到沙特人手中后，阿美石油公司已经做好准备，依照实现长期愿景的要求，迈出全球多样化经营至关重要的第一步。

起初，阿美石油公司仍然把重点放在其丰富的多种经营计划中的两个互不相干的方面——运输和炼油。实际上，阿美石油公司已经在沙特阿拉伯拥有一家大型的炼油厂，名为拉斯塔努拉，是美国人在20世纪40年代建造的，但是沙特在20世纪80年代计划的规模要大得多。在石油价格低迷的时期，石油公司发现，原油收入减少时，炼油业务有助于弥补一些损失，因为在原油价格较低时，炼油业务一般都表现不错。而船舶与运输是公司在原油销售遇到阻力时可以增加收入的又一途径。

阿美石油公司的第一步，是在1984年成立一家名叫维拉国际海运公司（简称“维拉公司”）的子公司。公司刚成立时只有4艘二手油轮，但它为阿美石油公司涉足石油船舶及运输行业提供了重要的经验。阿美石油公司此前与美方股东公司之间签有营销协议，因此一直无法深入涉足船运行业。主营船运的子公司维拉公司运营8年后，规模依然很小，但是也已经扩大到拥有4艘当时最新、最大的油轮的规模。1995年，阿美石油公司有了更多资金进行投资，把船队的油轮数目扩大到15艘。[注]

最终，阿美石油公司把维拉公司的大部分股份出售给了沙特国家航运公司。不过，在阿美石油公司初次进入航运与市场营销领域，特别是1954年与亚里士多德·奥纳西斯的合资意向失败之后，沙特方面的动向已经引起了石油行业内部一些敏感人士的关注。其中有一个人叫格伦·莱伯哈特，1987年，他在德国金属工业集团担任石油贸易商，这家集团在全球拥有巨大的影响力。于是，他开始与沙特人在航运行业密切合作，开发一个为石油贸易建模的项目，他说：“坦白说，沙特阿拉伯人对于所从事的项目……有那么丰富的知识，真的令人赞叹。他们采取了多元化的市场观点，来实现更大的增长的目标。”[注]多种经营和扩张的每一个步骤都是精心策划过的，每一步举措都提升了公司在市场上的能力和地位，同时也增加了利润。

1986年，阿美石油公司开始计划把公司业务扩展到沙特阿拉伯境外。作为国际炼油领域的新成员，阿美石油公司把起点选在了它曾经最熟悉也最有经验的国家——美国。从技术上来讲，阿美石油公司仍然是一家美国企业。即使公司归沙特阿拉伯全资拥有，但其企业注册地点还要再过2年才能从特拉华州转移到沙特王国。在寻找一家美国炼油厂进行投资时，阿美石油公司首席执行官约翰·凯尔博瑞尔建议与阿美石油公司之前的一家母公司——德士古公司——合作。

对于沙特阿拉伯而言，与一家在专业领域——这次是炼油领域——拥有丰富知识的外国公司合作的策略并不陌生。这个策略已经被沙特使用多次，而且未来还将继续使用，以此来学习并获取新兴行业和领域的专业知识。公司35年前与柏克德公司的初次合作就是一个例子，沙特从合作关系中获得了建筑工程的知识，也对西方商业惯例和法律有了深入理解，还得到了建筑设备以及新建的基础设施。

1986年，在阿美石油公司最后一任美籍首席执行官凯尔博瑞尔的极力促成之下，德士古公司与阿美石油公司联合成立了一家名为“星企”的合资公司。星企公司后来拥有并运营着得克萨斯州、特拉华州和路易斯安那州的几家炼油厂。后来，德士古公司将所持全部股份出售给了荷兰皇家壳牌石油，于是阿美石油公司和壳牌石油给这家公司重新命名为“莫蒂瓦企业”。[注]莫蒂瓦成了美国最大的炼油厂。2017年，阿美石油公司单独拥有了这家公司。[注]终于，在30年后，阿美石油公司像以往一样，通过谈判达成协议，完成收购，因为他们已经不再需要合作伙伴了。

*

通过逐步开展多种经营与扩张计划的初期举措，阿美石油公司继续奋力对抗着原油销售收入与利润下降的困境。4年来，沙特阿拉伯的石油收入减少了930亿美元，从1981年的1 190亿美元到1985年的最低点260亿美元。此时，法赫德国王决定出面干预。[注]虽然他已经给亚马尼的生产调节政策留出一定时间去发挥作用，但他认为政策已经失

败。阿美石油公司和沙特阿拉伯并没有从石油减产中获得利益。这些减产也没能帮助实现提高原油价格的预期目标。其他欧佩克国家、在北海地区开采石油的英国石油公司等新兴石油生产者都在频频盈利，而沙特阿拉伯则在流失客户和收入。[注]法赫德国王已经大幅削减了沙特阿拉伯在1983年和1984年的预算，但是他正在失去耐心。王国拥有1000亿美元的现金储备，但是如果油价不上涨，就算及时采取最为紧缩的措施，王国也会在3年之内把这些储备花光。阿美石油公司和沙特阿拉伯还有很多野心勃勃的多种经营和扩张计划等待实施。[注]

亚马尼试图说服欧佩克国家全面减产，或者至少维持产量不超过预先设定的配额，但是他没有成功。欧佩克四分五裂，无法达成一致。到1985年中期，亚马尼明确表示，沙特阿拉伯“不再愿意，也不能”继续单独担任“生产调节者”的角色来为其他欧佩克成员国“承担压力”了。6个月过去了，欧佩克成员国仍然不能就新的生产定额达成一致。在1985年12月的欧佩克会议上，亚马尼继续提出挑战。1986年年初，沙特阿拉伯完全丢开了“生产调节者”的角色。阿美石油公司打开阀门，开始以折扣价出售石油来夺回客户。[注]亚马尼宣布无限量生产，引发油价自由下跌。在短短4个月，油价从苦苦维持的每桶32美元下降到每桶不到10美元。[注]回想起来，很明显，油价暴跌主要是由恐慌引发的。欧佩克的产量实际上只增加了约10%，但是市场将其视为严重的供应过剩。最终，低廉的油价推动了经济发展，需求开始增加，到20世纪80年代末期，价格有了小幅回升。

然而，法赫德国王等不及让市场带来更多收入了。在1986年10月的欧佩克会议之前，法赫德国王指示亚马尼争取把油价定在18美元一桶，同时提高沙特阿拉伯的石油产量。亚马尼认为，市场无法承受油价提升和产量增加的双重压力，不过他还是把国王的政策告知了欧佩克的伙伴国家。他的错误在于，他告诉欧佩克成员国这是国王直接下达的指示，而他本人对此持保留意见。这样明显地轻慢国王也成了亚马尼和法赫德之间的紧张关系最终破裂的最后一根稻草。一周之后，

亚马尼正在利雅得家中吃着晚餐并收看电视新闻，听到了新闻播报员宣布亚马尼已经被“解除”石油部长职务的消息。[注]以这种方式得知自己退休的消息或许让亚马尼感到意外，但是他也知道这个消息早晚会来。实际上，几个月之前，亚马尼已经把很多私人文件转移到他在伦敦和日内瓦设立的办公室了。[注]

亚马尼被解职前，他与法赫德国王的关系已经持续恶化了一段时间。25年来，艾哈迈德·扎基·亚马尼一直是国际石油行业的头面人物，他被免职让业内很多认识他的资深人士震惊不已。然而，在王室内部的知情者看来，法赫德国王的这个决定酝酿已久。据亚马尼的官方传记作家杰弗里·鲁滨逊说，法赫德国王从未特别欣赏亚马尼。亚马尼拒绝与他的传记作家提及任何他与国王之间有争议的关系，也拒绝透露他被免职的相关细节，但是仍然有各种传闻流出。据鲁滨逊描述，其中一次争端是由于亚马尼反对国王法赫德和他弟弟——国防部长苏丹——密谋用石油与英国交换战斗机的计划。亚马尼回绝了这个计划，并告诉法赫德和苏丹，这会把多余的石油倾销到市场上，并且会进一步拉低油价。《石油情报周刊》报道说，法赫德国王命令亚马尼抽取石油来换取战斗机，然后向欧佩克谎报沙特的石油产量。[注]最终，法赫德还是完成了这笔交易，让王室中的苏德里兄弟们和其他参与其中的英国公司获益颇丰。1986年，亚马尼在欧佩克会议上公开轻慢国王时，他在政府中的地位已经变得岌岌可危。[注]回过头来看，亚马尼的强项是他与国际石油公司及其他欧佩克成员国石油部长们进行谈判的能力。他对于石油市场的理解与之后几位石油部长的理解相比，还是简单了一些。亚马尼的专业与学术背景是法律，所以20世纪70年代的任务——欧佩克创造的石油冲击、收购美国母公司手中的股份等——他都应付自如。但20世纪80年代，欧佩克被美国、英国和挪威的石油增产困扰不堪，此时的石油市场并不太适合由亚马尼来驾驭。当时他让沙特阿拉伯作为生产调节方，对于王国来说是一个错误。沙特的利益被白白牺牲，而其他欧佩克国家则急于利用沙特阿拉伯减产的机会增加生产与盈利。

沙特阿拉伯扮演“生产调节者”角色的承诺只持续了几年，也并没有很成功，不过沙特阿拉伯作为能够决定市场的单一生产方的形象依然存在。实际上，整个20世纪80年代，沙特阿拉伯并没有起到支持油价的作用，因为新油田的发现、外部经济和地缘政治事件，以及石油市场的投机活动，成了主要因素。沙特阿拉伯巨大的产油能力有时确实能对市场产生影响，不过，正如亚马尼在20世纪80年代所证明的那样：一般来说，影响石油市场的因素太多，因此很难让人断言单一生产者的行为能够达到预期的效果。

接替亚马尼的希沙姆·纳泽尔最初是阿卜杜拉·亚马尼的助理。纳泽尔职业生涯的大部分时间都在石油部任职。阿美石油公司的威廉·马利根形容当年刚刚加入石油部的年轻人纳泽尔是“沙特阿拉伯年轻官员的代表，他为自己的现代性和西方品位及观点而自豪”。尤其是他在访问美国期间，特别喜欢热狗和棒球比赛。在沙特阿拉伯，纳泽尔和妻子一起举办派对，来参加的男人和女人不需要被隔离，能“随意共处”。注一名欧佩克的同事形容纳泽尔是一位强硬的谈判者，他“把所有条件都摆在面前，却又紧紧护在胸口”。其他人则对这位新任石油部长持怀疑态度。欧佩克的另外一位人士推测，纳泽尔“会成为国王的传声筒……和亚马尼不同，他没有深度”。亚马尼喜欢媒体，并且会经常利用他与一些记者的友好关系来帮助自己获利。而纳泽尔作为石油部长第一次出席欧佩克会议时，拒绝与任何等候在他下榻酒店的大堂的记者交谈。注

*

1988年发生的几次重大变化标志着公司全面沙特化的最终完成。1988年4月，阿美石油公司最后一位美国首席执行官退休。接替弗兰克·琼格斯担任首席执行官的约翰·凯尔博瑞尔已经患病多年，终于正式退休。董事会任命阿里·纳伊米担任首席执行官。纳伊米是第一批从阿美石油公司底层晋升到高层的沙特人之一。他曾经担任公司的执行副总裁，自然成为公司第一任沙特首席执行官的最佳选择。

纳伊米上任7个月后，沙特阿拉伯切断了阿美石油公司与美国在法律上的最后一丝关联。部长理事会批准了一项法令，同意建立一家全新的沙特实体公司——沙特阿拉伯石油公司（Saudi Arabian Oil Company）。而特拉华州的阿拉伯美国石油公司被并入这家沙特公司。事实上，新的沙特公司会替代特拉华的公司，“并继续承担此前属于阿美石油公司的责任”。起初，沙特人纠结于如何为他们新成立的石油公司命名。许多人质疑，既然公司已经与美国没有任何关系，为何还要保留“阿美石油公司”这个名字？石油部长希沙姆·纳泽尔极力支持保留阿美石油公司的名称。他坚信，“名称的连续性对于公司的未来发展至关重要”。[注]他们最终确定了一个新名字：沙特阿美石油公司（Saudi Aramco）。这是一家位于沙特的公司，意味着公司不需要再去遵守特拉华州的结构性法律限制。

除此之外，公司新的法律状态对于公司的日常运营几乎没有影响。一名在沙特阿拉伯度过童年，并长期供职于阿美石油公司的美国员工李·英厄姆从员工的角度表示：“人人都知道会有一个过渡期，沙特人会成为阿美石油公司的拥有者，但是这件事并没有对公司产生实质上的影响。对于在当地生活和工作的我们而言，这件事发生时也没有引起什么关注……（过渡为一家沙特公司）对于阿美石油公司以往的事业以及我的父亲和我应该完成的工作来说没有什么区别。我们还是照常工作。”[注]虽然阿美石油公司成了一家沙特人拥有的公司，但它仍然像最初那家典型的美国企业一样设有董事会、企业治理和运营规范。

然而，在“创建沙特阿美石油公司”的过程中，政府确实一度想要介入。纳伊米回忆起与沙特财政部之间有过一轮特别困难的谈判。“他们想要的是，”他说，“把阿美石油公司的所有收入都归财政部所有，他们会发放费用给我们。我说，‘不可能。收入归我们所有，我们从利润中付给你们特许费、税金和分红。我们不能让收入直接归你们所有’。”[注]

沙特阿美石油公司花了2年时间说服沙特政府放弃追求这种结构。最终，纳伊米回忆道，“国王对我们的看法表示理解”。对沙特阿美石油公司来说，让公司与政府保持距离“是有道理的”。纳伊米说：“如果当时钱包被他们控制了，那么我们就不会像现在这样发展壮大。”他和沙特阿美石油公司的其他管理人员都把沙特阿美石油公司看作一家国际石油公司而非国家石油公司，他们都认为保持这种差别是沙特阿美石油公司成功的关键。“你不能把公司的命运交给外人掌控。”他表示，“沙特阿美石油公司自主管理财务状况。财政不是从其他地方来的。”注纳伊米是一个受目标驱使的人，而对于沙特阿美石油公司来说，要实现这些目标，必须保持公司独立运营。

阿里·纳伊米出生在沙特阿拉伯东部沙漠地区的一个贝都因家庭，从很多方面来看，他都是沙特阿拉伯和阿美石油公司之间关系的象征。阿美石油公司让他有机会离开尚未现代化的童年环境，而纳伊米也抓住了阿美石油公司赋予他的每一次机会。纳伊米无可否认地付出了艰苦的努力并理应取得巨大的成就。他最初作为信使进入公司时，没有受过教育。在阿美石油公司的资助下上完大学后，他以一名初级地质学家的身份回到公司效力，学习了石油业务和企业管理。然后，凭借巨大的野心，一直升到公司最高层。注

纳伊米的一个年轻的亲戚转述了自己父亲讲过的一个故事，他父亲是纳伊米的侄子。20世纪70年代末，纳伊米的侄子在费城读书，纳伊米去看望他。大家一起烤肉来庆祝团聚，然后纳伊米回到屋里休息。晚上，他们发现纳伊米“把一本书留在了摇椅上”，书名是《如何致富》。注

纳伊米是一个狂热的徒步爱好者，作为首席执行官的他无论出差到哪里，都喜欢去探索当地的地形。这些远足被他当作公司职能的一部分，也为他的商业目的服务。在回忆录中，纳伊米写了曾经到中国进行某个合资炼油项目的投资谈判的经历。1992年，在一系列初步会谈间隙，纳伊米表示想与沙特阿美石油公司的团队一起沿着长城远足

一番。中方认为沙特人不太能承受那样的长途跋涉，但是纳伊米坚持认为，如果他们第二天能够早早出发，他们就有时间远足，然后准时返回北京，按时参加下午的会议。

第二天一早，中方代表吃惊地发现，沙特阿美石油公司的人员已经穿好登山服、皮靴，备好了登山包。到达长城后，中方提出带他们沿着旅游线路走一走，但是纳伊米为所有人选择了一条难度更高的路线，他的团队没有费什么力气就走完了。他们的速度非常快，一行人回到住处后“还有足够的时间洗澡，换好正装，出席午餐”。纳伊米写道：中方对他和他的沙特同事大为赞叹。[注]

纳伊米一定认为，在别人面前进行体育活动能够给他带来商务上的优势，因为他对新闻记者和外国使节也会采取类似的做法。1997—1999年，曾经在美国驻沙特大使馆经济处担任副处长的美国外交官理查德·伊森说，自己有一次和纳伊米以及美国能源部长比尔·理查森一起到鲁卜哈利沙漠的阿美石油公司的谢拜油田进行访问。从利雅得飞往当地的感觉“就像詹姆斯·邦德[注]在电影中……这些巨大的沙丘，由四五百英尺高的美丽红沙组成”。陪同他们的媒体团队想向纳伊米提问。据伊森描述，纳伊米回答：“好吧，你想采访我是吗？我们到那上面去。”纳伊米“指向沙丘的顶端”，然后开始往上跑。伊森解释说，“他也要去那里搜寻手机信号”。巧的是，那里收到的信号是附近的阿布扎比提供的，因为“到这里的一路上都没有沙特的手机信号”。[注]面对一个身材矮小、略微发胖、灰白头发的石油商人爬上沙丘，把媒体甩在身后的场面，记者感到被羞辱了。伊森说他跟着纳伊米一路爬上了沙丘，不过理查森部长“并没爬到顶”。[注]

欧佩克每隔半年会在维也纳常设总部召开一次会议，纳伊米的散步成了记者们固定报道的内容。《标准普尔全球资讯》的高级记者赫尔曼·王回忆说，当时“作为欧佩克报道组里的小辈”，他被派去跟踪报道纳伊米每天在城市里散步的内容。“你早上6点就要在楼下大堂等候，然后他就出现了……通常会有一两名代表团随员陪他一起，他的

保镖会把他围住，此外还有6~10名记者尾随他……我们在黎明前走过维也纳市区，景象颇为壮观。我们偶尔会遇到一些很早出门上班的人，他们看到我们都会一脸疑惑……‘这是在干什么？这些人都是谁？’”(注)

作为第一位沙特籍首席执行官，纳伊米奉行积极扩张与多种经营的政策。他带领阿美石油公司从沙特破茧而出，成为全球能源领域的一个雄心勃勃的参与者。他通过一系列高收益的并购项目和新企业来领导公司。不过，也有一些成功是全凭运气取得的。纳伊米成为沙特阿美石油公司的首席执行官仅仅2年后，沙特阿拉伯发现自己身处一次地区冲突的中心，当尘埃落定、军队撤退时，沙特阿美石油公司获得了巨大的利益。

---

1. Lacey, *The Kingdom*, 425.
2. Ibid., 425.
3. Jungers, *The Caravan Goes On*, 169.
4. Lacey, *The Kingdom*, 429.
5. Juan De Onis, “Faisal’s Killer Is Put to Death,” *New York Times*, June 19, 1975.
6. Lacey, *The Kingdom*, 425.
7. Ibid., 425.
8. “胡狼卡洛斯”原名伊里奇·拉米雷斯·桑切斯，人称“世界头号恐怖分子”。他是“冷战”时期臭名昭著的恐怖分子，于20世纪七八十年代横行西方，制造过多起恐怖袭击。——编者注
9. Jungers, *The Caravan Goes On*, 176.
10. AP Archive, “Sheikh Ahmed Zaki Yamani Speaks About Carlos the Jackal,” October 12, 1997.http://www.aparchive.com/metadata/UK-SHEIKH-AHMED-ZAKIYAMANI-SPEAKS-ABOUT-CARLOS-THE-JACKAL/44a3f3c2cadcccbacbd54043b9216a3b?query=aaliyah.
11. Edward Hudson, “Yamani Reported in Florida Talks,” *New York Times*, March 7, 1976.
12. United Press International, “Security Blacks Out Oil Meeting,” *New York Times*, March 8, 1976.

13. Nassir Ajmi, interview with the author, Dhahran, Saudi Arabia, November 27, 2017.

14. *Saudi Arabia v.Arabian American Oil Company*(Aramco), ARAMCO-Award, ILR 1963, at 117 et seq.

15. “New Saudi-Oil Company Relationship: Yamani’s Views and Plans,” Telegram from US Embassy in Jeddah to Secretary of State, May 27, 1974.

16. “Effect on US-Saudi Relations of Suspension of US Peace Efforts,” Telegram from U.S.Embassy in Jeddah to Secretary of State, February 20, 1974 and “Future of Aramco,” Telegram from U.S.Embassy in Jeddah to Secretary of State, March 25, 1974.

17. H.E.Ali al-Naimi, interview with the author, Dhahran, Saudi Arabia, November 27, 2017.

18. Frank Jungers, interview with the author, May 8, 2017.

19. United Press International, “Security Blacks Out Oil Meeting,” *New York Times*, March 8, 1976.

20. “Saudi Arabia and Aramco Reach Agreement on Takeover,” *mees*, March 15, 1976.

21. H.E.Ali al-Naimi, interview with the author, Dhahran, Saudi Arabia, November 27, 2017.

22. Nassir Ajmi, interview with the author, Dhahran, Saudi Arabia, November 27, 2017.

23. Naimi, 119.

24. Ibid., 118–119.

25. Frank Jungers, interview with the author, May 8, 2017.

26. Dr.Majid al Moneef, interview with the author, Abu Dhabi (UAE), April 19, 2017.

27. H.E.Ali al-Naimi, interview with the author, Dhahran, Saudi Arabia, November 27, 2017.

28. Naimi, 118–119.

29. H.E.Ali al-Naimi, interview with the author, Dhahran, Saudi Arabia, November 27, 2017.

30. Frank Jungers, interview with the author, May 8, 2017.

31. Lee and Jackie Ingham, interview with the author, May 8, 2017.

32. Yasser Mufti, interview with the author, Dhahran, Saudi Arabia, November 27, 2017.

33. Naimi, 187.

34. Yasser Mufti, interview with the author, Dhahran, Saudi Arabia, November 27, 2017.

35. “Saudi Aramco gets new supreme council headed by deputy crown prince—statement,” *Reuters*, May 1, 2015,https://www.reuters.com/article/saudi-oil-aramco/saudi-aramco-gets-new-supreme-council-headed-by-deputycrown-prince-statement-idUSL5N0XS0LR20150501.

36. Yasser Mufti, interview with the author, Dhahran, Saudi Arabia, November 27, 2017.

37. Anthony J.Parisi, “Final Saudi Payment for Aramco Is Made,” *New York Times*,September 5, 1980.
38. “No Production Cut Envisaged in Saudi Arabia,” *mees*, June 29, 1981.https://mees.com/opec-history/1981/06/29/no-production-cut-envisaged-in-saudi-arabia/.
39. Naimi, 117; and Lacey, *Inside the Kingdom*, 90.
40. Robinson, 258.
41. Lacey, *Inside the Kingdom*, 88.
42. “The Latest Oil Price Crisis: A Saudi View,” *mees*, December 3, 1984.https://mees.com/opec-history/1984/12/03/thelatest-oil-price-crisis-a-saudi-view/.
43. Naimi, 136.
44. Ibid., 135.
45. H.E.Ali al-Naimi, interview with the author, Dhahran, Saudi Arabia, November 27, 2017; Othman Alkhowaiter, interview with the author, Dhahran, Saudi Arabia, November 26, 2017; and Nassir Ajmi, interview with the author, Dhahran, Saudi Arabia, November 27, 2017.
46. Naimi, 110.
47. Valerie Marcel, *Oil Titans National Oil Companies in the Middle East*(Washington, D.C.: Brookings Inst.Press/Chatham House, 2006), 87.
48. Zaki Safar, interview with the author, February 9, 2016.
49. Naimi, 173.
50. Glenn Labhart, interview with the author, December 15, 2015.
51. Naimi, 141.
52. “Motiva Enterprises’ co-owners to split U.S.refineries on May 1,” *Reuters*, March 6, 2017.http://www.reuters.com/article/us-refineries-motiva-split-idUSKBN16E05B.
53. Yergin, 728.
54. Robinson, 264.
55. Ibid., 269–270.
56. Leonardo Maugeri, *The Age of Oil: The Mythology, History, and Future of the World’s Most Controversial Resource*(Westport: Praeger, 2006), 138–139.
57. Yergin, 731.
58. Ibid., 743–744.
59. Robinson, 268.

60. Ibid., 272.

61. Rubino, 276.

62. “Biographical Sketch—Hisham Nazer,” William Mulligan Files, Box 1 Folder 69, Georgetown University.

63. John Tagliabue, “New Saudi Minister Begins Test of Skill,” *New York Times*, December 14, 1986.

64. Naimi, 114.

65. Lee and Jackie Ingham, interview with the author, May 8, 2017.

66. H.E.Ali al-Naimi, interview with the author, Dhahran, Saudi Arabia, November 27, 2017

67. Ibid.

68. Scott McMurray, *Energy to the World: The Story of Saudi Aramco*, vol.1 (Houston: Aramco Services Company, 2011),212.

69. Yousef al-Naimi, conversation with the author, April 12, 2017.

70. Naimi, 182–183.

71. 詹姆斯·邦德（James Bond），虚拟人物，是《007》系列小说、电影的主角。——编者注

72. Richard Eason, interview with the author, Jacksonville, FL, December 10, 2015.

73. Ibid.

74. Herman Wang, interview with the author, July 28, 2017.

十
多元化的全球扩张

1990年8月2日，萨达姆·侯赛因命令伊拉克军队入侵并占领科威特。他的行动让多方震惊，不过萨达姆·侯赛因试图推翻科威特政权的行动已经持续了一段时间。伊拉克厚颜无耻地侵犯另一个主权国家的边境，源自双方长久以来的地区冲突以及新的不满。早在20世纪20年代，科威特埃米尔(注)向英国请求让科威特受其保护时，伊拉克和科威特就有边境争端。1990年，由于在长达8年的两伊战争期间不断贷款，伊拉克欠了科威特和其他波斯湾君主制国家——包括沙特阿拉伯——巨额的债务。伊拉克一直向科威特施压，想让对方免除债务，但是科威特拒绝了。同时，萨达姆·侯赛因坚称，科威特的石油产量超出欧佩克的规定配额，并且科威特在过度开采与伊拉克共享的一处油田。伊拉克认为，科威特的作弊行为正在拉低国际石油价格（当时是12美元一桶），并因此让长期争战后迫切需要用石油收入来恢复经济的伊拉克蒙受了损失。

科威特被萨达姆·侯赛因称为伊拉克的第23个省，而入侵科威特在战略上对伊拉克有利。1990年，伊拉克和科威特的石油资源总量占全球已探明石油资源的20%。科威特还拥有一项伊拉克没有的优势——能够方便地从波斯湾输出这些石油。萨达姆·侯赛因似乎认为，自己入侵一个相对较小的国家不会引起美国或者该地区其他国家的关注。但他错了。科威特埃米尔在沙特阿拉伯与科威特边境的一个小城阿尔–卡夫吉给法赫德国王的儿子穆罕默德打了电话，沙特人才知道伊拉克军队已经入侵了邻国。伊拉克军队正在朝着科威特与沙特阿拉伯的边境逼近，但科威特埃米尔拒绝离开自己的国家。穆罕默德和法赫德试图

说服他越过边境到沙特来，但是他拒绝离开，直到穆罕默德亲自从胡拜尔赶来迎接埃米尔进入安全的沙特阿拉伯。[注]

萨达姆·侯赛因入侵科威特的行为让法赫德国王和埃及总统穆巴拉克都感觉自己遭到了背叛。在入侵发生前的最近一次阿拉伯国家联盟首脑会议上，萨达姆·侯赛因向他们承诺不会攻击科威特，并且还特别醒目地坐在科威特埃米尔身边，称他为“兄弟”。入侵发生之后，法赫德国王除了开放沙特阿拉伯边境，允许富裕的科威特难民入境并很快住满了利雅得的酒店，并没有采取其他任何行动。有人猜测，由于法赫德没有立刻回应，他实际上是默许了伊拉克控制科威特的行为。[注]法赫德国王并无此意，美国和英国也不会袖手旁观。实际上，美国向沙特阿拉伯派遣了一支20万人的军队，作为“沙漠盾牌”行动[注]的一部分，连续5个月保卫沙特，以防伊拉克入侵。美国还组建了一支受到联合国支持的国际联盟部队，并在联合国通过决议呼吁伊拉克撤军，之后在1991年1月发动了攻击。多国部队对伊拉克进行了1个月的轰炸之后，终于发动了地面进攻，战斗只持续了100小时。美军与联军的坦克开进科威特时，他们发现大部分伊拉克军队都在四散奔逃。这场历史上被称为“沙漠风暴”行动[注]的战争在1991年2月28日通过签署停战协议的方式画上了句号。

虽然海湾战争给沙特阿拉伯带来的军事影响微乎其微，但这场战争对沙特阿拉伯和沙特阿美石油公司来说却是一次具有变革意义的经历。对沙特阿拉伯来说，“沙漠风暴”行动使数十万外国军队进入沙特领地，保卫沙特免遭其自身军队无法抵抗的外来军事威胁。这个决定将会对沙特家族产生长期而深远的影响。

关于法赫德国王让美国军队进驻沙特的决定，流传最广的说法是当时担任美国国防部部长，后来担任美国副总统的迪克·切尼说的。1990年，伊拉克入侵科威特之后，切尼描述了说服沙特允许美军进驻的全过程。一旦乔治·H.W.布什政府决定将伊拉克驱逐出科威特，美国军队介入的必要性就显而易见了。美军是萨达姆·侯赛因唯一真正惧怕

的战斗力量。“而沙特阿拉伯”，切尼表示，是美军“最合理的驻扎地点”。切尼写道，沙特方面“从习惯上来说，并不情愿让美国人出现在他们的土地上”。尽管事实上大家早已看到，沙特阿拉伯已经接受了足够多的美国劳动力，足以在50年内将一座城市填满；而且沙特阿拉伯曾经在20世纪四五十年代让美军建立空军基地。[注]切尼认为，布什政府需要说服沙特。

切尼说，他首先与沙特阿拉伯驻美国大使班达尔·本·苏丹王子见了面。班达尔年轻时曾是一名战斗机飞行员。切尼说服班达尔支持在沙特阿拉伯境内部署美军的方法是把美国了解的所有关于伊拉克军队的情报以及美方的计划和盘托出。班达尔一开始对切尼的目的有所怀疑，因为1979年伊朗革命发生后，卡特总统曾经承诺要派美国战斗机保卫沙特，但是没有兑现。不过，这一次班达尔很容易就相信了让美军在沙特驻扎的必要性，以及美国人承诺派遣一支重要部队的诚意。班达尔当晚就飞往利雅得与法赫德国王商量。切尼在回忆录中辩解说，虽然美国情报部门从来没有确定伊拉克是否有意对沙特阿拉伯发动攻击，但是切尼向法赫德呈上的证据已经足够有说服力了。1990年8月5日，切尼、诺曼·施瓦兹科普夫将军和他们的随员离开了美国，前往吉达。[注]

切尼会见了美国大使查尔斯·弗里曼，后者提醒国防部长不要“过于气势汹汹，也不要提到太大规模的兵力”，因为这可能会“把沙特人吓坏”。弗里曼也提示切尼，他或许需要在吉达等候一段时间才能得到国王的接见；还要做好这件事可能会拖上好几天的心理准备，因为沙特人“不会那么快就下定决心”。[注]班达尔王子在吉达欢迎了美方人员。切尼发现他像是“变了个人”，因为平时温文尔雅、喜欢穿着昂贵的意大利西装的大使，当时“穿着沙特王子的传统长袍”。班达尔告诉切尼，他应该坦率地说明美国派驻军队的规模以及进驻速度。

切尼确信这件事对法赫德国王来说是至关重要的，因为时间一到，美国人就被邀请去与国王见面。在吉达王宫里，国王的房间内已

经按照L形摆好了椅子。沙特人坐在其中一边，法赫德国王坐在两边交叉的地方。在场的还有阿卜杜拉王储、外交部部长萨乌德·费萨尔、班达尔，以及国防部副部长阿卜杜勒·拉赫曼王子，他代替出国公干的国防部长苏丹王子参加会议。班达尔坐在国王身后的椅子上担任翻译。切尼坐在国王旁边的美方那排椅子的第一个位置。大家都坐下后，仆人给大家倒上了小杯的阿拉伯咖啡。切尼注意到，每一个仆人都带着枪。注 据切尼所述，他向沙特方面说明了情况，展示了伊拉克军队在沙特边境集结，并且有能力在2天之内入侵沙特阿拉伯并开始攻向几个主要油田的证据。注 切尼告诉法赫德国王，只有“军事干预”才能阻止萨达姆·侯赛因的进攻。或许是与班达尔王子的谈话让切尼认为自己需要让法赫德认识到伊拉克对于沙特王国和石油资源所构成威胁的严重性。

罗伯特·莱西根据他对沙特政府高层及美方高层——如诺曼·施瓦兹科普夫将军——的采访，讲述了沙特做这一决策的过程的不同版本。据莱西说，法赫德非常清楚他的伊拉克邻居对沙特阿拉伯构成的威胁，也知道保卫王国并阻止伊拉克进攻的最好机会就是借美国人之力。莱西的消息源告诉他，法赫德国王“不想过早地表明想法”。他在入侵科威特事件发生后表现得小心翼翼的原因是，他不想在国家各方权力一致表示同意之前就贸然行动——这些人包括“他所有的兄弟、主要的部长、军队、部落，以及宗教长老们”。注

结果，事实证明最难被说服的是乌里玛。但是根据莱西的说法，法赫德甚至在美方来访之前就开始准备说服他们了。起初，乌里玛的答复是“不行”，并且引用了圣训中一句著名的语录来捍卫立场：“不要让阿拉伯出现两种宗教。”这条语录通常是阻止外国人进入沙特阿拉伯的理由，不过很显然，此前已经有过破例的情况。阿卜杜勒·阿齐兹多年以前把外国商业大军迎进沙特的时候，乌里玛并没有认真地质疑。法赫德早已料到他们的答复，于是派弟弟萨勒曼和纳耶夫去改变宗教人士的思想。萨勒曼和纳耶夫两人都被视为虔诚的教徒，并且与乌里

玛的一些成员有很深的交情。切尼一行人抵达沙特阿拉伯的时候，乌里玛已经在展开辩论并且重新考虑这个问题了。法赫德将此视为他们改变立场的一个征兆。[注]

根据莱西的说法，此时法赫德国王已经联系了华盛顿。乌里玛再次就此事进行辩论的时候，国王要求布什政府派人来“向他介绍沙特遭到的威胁”。会议在红海岸边国王的吉达行宫举行，切尼写道。据莱西记述，施瓦兹科普夫将军上前拿出了伊拉克军队在科威特–沙特边境集结的军事证据，他向国王展示了一些空中监视的照片，照片上显示有5辆伊拉克坦克已经越过边境，进入了沙特阿拉伯境内。施瓦兹科普夫后来对莱西回忆说，他告诉法赫德国王，那些坦克可能并不知道他们已经侵犯了沙特的主权，因为该地区的边界并没有明显的标记。即便如此，法赫德国王仍然显得很不高兴。根据施瓦兹科普夫和莱西的说法，法赫德的回应是：“就算只有一辆坦克也不行！”[注]

施瓦兹科普夫和切尼介绍完毕后，班达尔停止了翻译，沙特一方开始用阿拉伯语自行讨论起来。切尼回忆说，当时令他很惊讶的是，沙特人在讨论期间并没有让美国人离开到另外的房间等候。[注]切尼一直不知道沙特人当时到底说了些什么，但莱西显然从沙特内部得知了谈话内容。法赫德国王似乎准备立即允许美军进驻，但阿卜杜拉王储不同意，并且劝告兄弟和侄子们“不要急于做决定”。

法赫德激动地回答他：“就像科威特人那样！他们倒是不急于做决定，现在科威特已经没有了。”

阿卜杜拉提醒自己同父异母的哥哥：“科威特还在。”但法赫德反驳说：“领土范围就是伦敦、开罗和其他地方的酒店房间。”

阿卜杜拉确实不得不承认这一点。利雅得的酒店里都被科威特人占满了，他们不知道什么时候——甚至不知道还有没有可能——返回自己的家园。其他王子也都同意法赫德的意见，法赫德望向切尼，讲出了这次会面期间他讲的唯一一个英文单词：“好吧（Okay）。”[注]

切尼写道，美国飞机几小时之内就在阿拉伯半岛上空飞过，军队也很快抵达。注然而，美国飞机其实早已在阿拉伯上空飞过，尤其是从印度洋小岛迭戈加西亚起飞的战机。注“沙漠盾牌”行动已经开始。8月13日，正如法赫德所期待的，乌里玛重新考虑了他们的立场，并且宣布正式批准沙特阿拉伯国王“采取一切手段阻止邪恶力量对王国的侵略”。注

法赫德国王很可能在切尼来访之前就已经决定邀请美方军队进驻沙特阿拉伯了。这并非美国人想象中的瞬间做出的决定。相反，法赫德利用了这次与美方的会面来争取兄弟们——特别是阿卜杜拉王储——的一致同意。从长远来看，这是一个极为重要的决策。美国军队进驻沙特王国，像是在时刻提醒沙特人，美国人是去保护他们的。这与多年来在达兰或者其他地方的沙漠里开采沙特石油的美国人不同。那些美国石油商和家人都与其他美国人和西方人一起住在西方人聚居区，几乎从不与沙特阿美石油公司工作区之外的沙特人交流。1990年9月，住在沙特阿拉伯东部省份的美国人的人数比伊拉克共和国卫队的人数还多。注

美国军队出现在沙特阿拉伯，让一个人感到深深的苦恼，这个人就是奥萨马·本·拉登。奥萨马·本·拉登与沙特王室关系亲密。他的父亲经营着沙特规模最大、也最成功的建筑公司——本·拉登集团，并且让自己的儿子们与阿卜杜勒·阿齐兹的儿子们在一起上学。奥萨马·本·拉登并没有进入家族企业。相反，20世纪80年代，他把父亲分给自己的财产用来在全球招募并训练穆斯林以反抗入侵阿富汗的苏联军队。注伊拉克入侵科威特的时候，奥萨马·本·拉登已经回到沙特阿拉伯，并且立刻看到一个可以让自己基地（阿拉伯语是qaeda）中规模巨大且训练有素的穆斯林战士派上用场的机会。正如奥萨马·本·拉登向自己的朋友、新闻记者贾马尔·哈绍吉所表示的那样，他们会运用他们的技能在大街小巷中战斗，从伊拉克军队手中解救科威特。在奥萨马·本·拉登看来，萨达姆·侯赛因是一个世俗的独裁者，他所属的政治党派——阿拉

伯复兴社会党——从社会主义中汲取灵感，他对科威特实施的袭击是“非伊斯兰的侵略行径”。[注]

奥萨马·本·拉登把他的想法告诉了沙特家族，但遭到了断然拒绝。他甚至已经进一步向苏德里兄弟中最年轻的王子艾哈迈德讲述了自己的计划：针对科威特境内的伊拉克军队发动一场伊斯兰城市游击战。艾哈迈德认为他的计划“似乎并不可行”，而且不太能够应对“事件的规模”，所以便礼貌地拒绝了他的建议。[注]奥萨马·本·拉登遭到拒绝后十分不悦，带着失望和愤怒离开了。当他看到沙特王室并未启用他在阿富汗组织、训练和灌输教育过的穆斯林战士，反而邀请美国军队进驻时，他勃然大怒。这是他与沙特家族斗争的开始。奥萨马·本·拉登逐渐将沙特拉阿伯的统治家族描述为非伊斯兰教徒。他甚至声称国王是多神论者。[注]虽然乌里玛已经正式批准美国进驻沙特，但是并非所有的沙特人都支持这个决定。有些人在当时就公开表示了反对。不过其他人都支持沙特家族的立场。

多国部队将伊拉克军队赶出科威特之后，美军继续在基地内部署，对伊拉克实施制裁并监控其禁飞区。这成为奥萨马·本·拉登反对沙特家族的首要原因。在奥萨马·本·拉登的《战争宣言》中，他写道，“沙特政权背叛了伊斯兰世界，与异教徒同流合污，协助他们……反对穆斯林……把阿拉伯半岛开放给十字军战士，这个政权违背并反抗神明信使的嘱托”。[注]在他看来，沙特家族已经变成了一个非法的统治家族，因此它的政权以及支持它的美国人都可能成为恐怖主义暴力行为的目标。[注]

大多数美军在海湾战争结束后都离开了沙特阿拉伯，不过美国仍然在沙特保留了一些军事部署并延续多年。美国在利雅得附近建立并使用了苏丹王子空军基地，以监管在伊拉克设置的禁飞区。之后，美国还利用这个基地协调了2001年对阿富汗的袭击以及2003年的入侵伊拉克行动。阿卜杜拉国王允许美军在2003年从苏丹王子空军基地发动空袭，前提条件是美国人要在战争结束后收拾好东西永远离开。2003

年9月，美国军队终于撤出沙特阿拉伯，迁移到卡塔尔附近的乌代德空军基地。[注]沙特家族提出这样的要求是为了消除20世纪90年代奥萨马·本·拉登对王室提出的各种指控。[注]2003年，沙特阿拉伯也并没有加入支持美军的联盟。

1991—2002年，沙特军队在美国军方顾问的帮助下得到大规模扩张，购买了大量美国战斗机、坦克、装甲车辆和武器弹药。[注]2003年之后，由于阿卜杜拉国王不支持入侵伊拉克的行动，沙特阿拉伯在继续扩张军事实力的同时，开始寻求武器设备供应方的多样化。2004年，沙特从俄罗斯购买了武器装备，作为对俄经济任务的一部分；但沙特同时也继续从美国购买国防产品。[注]在军事上，沙特家族仍然采取对待其他工业——如建筑和能源业——同样的方式，即首先将外界专业知识引入国内，提供沙特本身无法提供的服务。到2015年，沙特阿拉伯成为全世界最大的国防产品进口国，因为国家需要防范自己免遭伊斯兰国或者南部边境地区的胡塞武装的威胁。[注]沙特人不能也不会完全依赖美国来保护自己。

*

美国军队为实施“沙漠盾牌”和“沙漠风暴”行动进驻沙特阿拉伯时，沙特阿美石油公司的产量仍然远低于其满额生产能力。根据阿里·纳伊米的说法，公司在20世纪80年代退役了146口油井和12个油气分离装置。1990年7月，沙特阿美石油公司的产量是每天540万桶。这个数字相比亚马尼采取生产调节政策期间每天220万桶的历史最低水平，已经有了极大增长，但是仍然远远低于每天1 000万桶的满额产油能力。[注]

伊拉克入侵科威特时，油价立刻上涨，每桶增加了几美元。接下去的几个月里，油价持续上涨。[注]联合国于1991年1月开始对伊拉克实施制裁，导致市场上的伊拉克和科威特原油出口缺失。沙特阿美石油公司很快把闲置设施重新投入使用。公司接到任务，由于多国部队

计划对伊拉克军队实施大规模空中打击，公司需要为驻扎在沙特的美国军队和飞机提供燃油。曾参与“沙漠盾牌”行动早期防空计划的海军飞行员上校罗伯特·“波”·史密斯说：“美军用掉的所有石油，包括航机燃料，都不是美国人出的钱。”沙特阿美石油公司提供石油，沙特阿拉伯支付费用。[注]时任沙特阿美石油公司执行副总裁的纳西尔·阿吉米也证实了这件事。实际上，阿基米先生还进一步表示，沙特阿美石油公司为多国部队提供了建议、燃料支援和详细地图。[注]此外，沙特阿美石油公司预计，对伊拉克的成功制裁会导致石油市场出现缺口。沙特阿美石油公司希望用沙特的石油来填补。[注]

伊拉克入侵科威特不到一个月之后，欧佩克召开了一次紧急会议，决定完全取消产量定额。[注]1990年7月至12月，沙特阿美石油公司每天增加产量超过300万桶，使产量达到了每天850万桶。公司为了做到这一点，在当时公司人员短缺、部分美国员工因为预见到战争爆发而离开沙特阿拉伯的情况下，在工程与物流方面都取得了令人惊叹的成就。沙特阿美石油公司的总部和石油设施的位置比沙特阿拉伯大多数主要人口中心更接近战争前线。实际上，沙特阿美石油公司在萨法尼亚油田建立的加工设施距离“沙漠风暴”行动唯一的地面战场只有不到60英里，达兰也多次成为伊拉克飞毛腿导弹的攻击目标。[注]美国的爱国者导弹防御系统击落了多枚飞毛腿导弹，不过有些导弹还是命中了目标，其中包括达兰的一座被美军征用的大楼。27名美军在那次袭击中丧生。[注]

总的来说，海湾战争对沙特阿美石油公司的业务有好处。公司能够快速增产并且从危机引发的更高油价中获利。联合国于1991年4月做出决议，对伊拉克石油实施严厉制裁，这实际上为沙特石油重新获取市场份额扫清了障碍。[注]此外，萨达姆军队将大量原油倾倒入波斯湾之后，沙特阿美石油公司在控制原油扩散方面的努力也得到了国际社会的认可。[注]石油泄漏既威胁着波斯湾的生态系统，又影响着沙特阿美石油公司的海上开采。沙特阿美石油公司拥有大规模的海水淡化系

统以及海水冷却发电厂，哪怕是被少量原油污染过的海水都会对这些设备造成损害。淡化海水对于石油生产至关重要，同时也为联军和沙特阿美石油公司员工提供了饮用水。注

在国际社会的协作下，沙特阿美石油公司建立了一个由可移动吊杆与沙堤组成的庞大系统，保护了它的海上设施。注伊拉克向波斯湾里倾倒科威特石油的具体数量不得而知，大概是400万~1 070万桶。注沙特阿美石油公司把部分原油推到了沙特阿拉伯沿岸的天然海湾，并且对水和原油进行净化处理。通过这些举措，公司回收了大约90万桶原油，并且在市场上出售。注谈到沙特阿美石油公司在海湾战争中的作用，纳伊米评价说，这场战争帮助改善了沙特阿美石油公司和沙特阿拉伯在国际社会上的印象。

> 我们又一次站在了世界舞台上，不过这次与20世纪70年代石油禁运时期不同，在许多发达国家的眼中，我们成了好人……沙特阿美石油公司持续给世界提供石油，沙特王国则成为主要行动基地，帮助国际联盟挫败了一个邪恶独裁者试图控制一个没有能力自卫的国家的企图。注

*

萨达姆·侯赛因入侵科威特与海湾战争为沙特阿美石油公司继续扩大其海外版图提供了动力。到1991年，拥有沙特阿美石油公司全部所有权的沙特阿拉伯重新恢复其全球最大石油生产商的地位。注但这还不够。简单的利润累积并不能使沙特阿拉伯感到满足。与以往一样，它的重点是为后代获得更多的利益和更大的权力。具体到沙特阿美石油公司，这意味着公司的多元化发展，以及在能源发展方面寻求更多长远机会。此前，作为沙特阿美石油公司拥有者的4家美国公司将沙特阿美石油公司视为一个能够确保为他们产出原油以提炼并销售到全球的企业实体；而沙特阿拉伯将沙特阿美石油公司视为其最大的收入来

源和创新来源。为了实现公司收入最大化，它不能只满足于简单的石油生产者的角色。沙特阿美石油公司不能自甘平凡，不能只把自己当作又一家国有石油公司，不能只满足于开采沙特阿拉伯地下的黑色黄金并以当时最好的市场价格出售它们。为了确保沙特的利益和权力，沙特阿美石油公司需要在全世界最伟大的跨国能源公司中占据一席之地。

石油行业基本上被分为3个区段：上游、中游和下游。上游是指勘探与开采，主要重点是寻找原油并提取。中游是指在开采点对原油、天然气和天然气液进行最初的处理并运输出去。下游是指炼油厂、石化厂，营销渠道和产品分销商等。沙特阿美石油公司已经拥有了庞大的上游业务。王国与公司签订的特许权协议让沙特阿美石油公司能够独家获取沙特阿拉伯所有的原油储备资源，公司也在扩大在本地的下游业务。在20世纪90年代利润丰厚的十年间，沙特阿美石油公司扩张到了沙特阿拉伯之外。

沙特阿美石油公司把注意力转向亚洲。1989年海湾战争之前，公司派遣了一支团队前往中国。据纳伊米回忆，该团队回报说：中国“是一个充满自行车的国家，有成千上万辆自行车”。在一个绝大部分人口靠自行车或者人力车出行，主要电力靠燃煤供应的国家，纳伊米担心：“谁会购买我们的石油？”韩国、日本、印度尼西亚和菲律宾似乎更有前景。沙特阿美石油公司在1991年1月与韩国展开谈判，并在7个月内达成协议，购买韩国的双龙石油冶炼公司35%的股份，这家公司后来更名为韩国双龙石油。(注)

沙特阿美石油公司有双重战略。公司寻求机会与下游产业中拥有更多专业知识的公司合资，以便沙特阿美石油公司获得有关该行业以及亚洲地区的背景知识和专业技能。如果合资企业被证明有利可图，沙特阿美石油公司会寻求扩大所有权，有可能到100%。与美国人的合作已经证明了这个模式能够成功。此外，通过与这些炼油厂合资，沙特阿美石油公司锁定了沙特原油的销售渠道，也让沙特阿美石油公司

的收入基础更加多元化。虽然下游业务的利润率普遍低于原油销售，但增加下游业务的投资减少了通常会与原油生产相关的收入波动。阿里·纳伊米后来表示，沙特阿美石油公司“希望做到两件事。第一，当然是扩大公司规模”；第二，是“保证有市场”。沙特阿美石油公司作为海外炼油厂的联合股东，“有责任为这些炼油厂提供原料”。这是沙特阿美石油公司多元战略背后的“驱动力之一”。[注]

从20世纪90年代到21世纪初，沙特阿美石油公司又进行了与韩国合资企业相似的一些投资。不过在其他国家，谈判过程通常会更漫长一些。[注]1994年，沙特阿美石油公司出资与菲律宾最大的石油冶炼公司佩特龙成立合资企业，并于2008年以5.5亿美元的价格售出。[注]1991年，沙特阿美石油公司开始与日本企业谈判，但是直到2004年，公司才购买了在日本各地有多个加工厂的日本冶炼公司昭和壳牌15%的股份。[注]沙特阿美石油公司成了日本地区最大的原油供应商。[注]2006年，沙特阿美石油公司在阿卜杜拉国王的牵线搭桥下，开始与中国商谈一个35亿美元的炼油厂项目。[注]3年后，沙特阿美石油公司与福建石化公司和埃克森美孚公司签署协议，共同成立一家名为福建炼油化工公司的合资企业。2010年，沙特阿美石油公司和日本政府签署协议，由沙特阿美石油公司为日本提供战略原油储备设施。[注]2017年，沙特阿美石油公司与马来西亚国家石油公司签署了一项合资协议，在马来西亚合资建立一座新的炼油厂，并为其供应大部分原油。[注]

沙特阿美石油公司在亚洲地区的冶炼、石化和储存设施方面的投资促成了公司将沙特原油提供给亚洲市场的长期合同的签署。这些投资也让公司获取了各种下游业务的知识与专业技能。后来，沙特阿美石油公司利用其与亚洲公司的关系，以及在石油冶炼和化学生产方面获取的专业技能，与其他公司展开合作，在沙特阿拉伯境内扩展其下游业务。2011年，沙特阿美石油公司和陶氏化工在沙特阿拉伯成立了名为萨达拉化学公司的合资企业。2013年，沙特阿美石油公司和道达尔（一家法国石油公司）在沙特阿拉伯达兰附近开设了一家合资化工

企业——沙特阿美道达尔炼油石化公司。2014年，沙特阿美石油公司和中国石化（中国国家石油公司）在沙特阿拉伯的红海岸边成立了延布炼厂。[注]

在沙特阿美石油公司从一家石油生产商扩张为一家国际能源巨头的过程中，沙特人从公认的专家那里学习新技术和新工业的战略让沙特阿美石油公司受益匪浅。史密斯大使描述了这一战略给公司带来的好处。“国家石油公司一般都很傲慢，”他说，“但是沙特人知道自己缺乏知识。如果他们缺乏某方面的知识，他们就会与拥有这些知识的人合作，以便从中学习。”他曾经有机会参观一家建立在沙特阿拉伯和科威特边境的新的蒸汽注入设施。为了建造这家工厂，沙特阿美石油公司与雪佛龙合作，因为“他们已经在加州从事了几十年这项业务”。蒸汽注入会提高沙特阿美石油公司从旧油井里提取的石油数量。在这项合作中，“科威特人参与地并不太积极”，史密斯大使说，因为“他们认为，如果雪佛龙能做成，那这件事一定不太难。但是沙特阿美石油公司希望能够从雪佛龙那里学到这项技术”。[注]

沙特阿美石油公司同样准备利用新兴的石油生产技术，比如在美国已被用于从页岩岩石结构中提取石油和天然气的水力压裂技术。“压裂”是指通过水平钻井往岩石内注入一种化学物质的水溶剂。这会促使页岩结构释放石油和天然气，并将它们带出地表。这是一种相对较新的工艺。压裂技术于2008年在美国全面投入使用，7年后，沙特阿美石油公司在沙特阿拉伯境内发现了可以运用压裂技术开采石油的页岩岩层。但在当时，水力压裂的成本远高于用传统方法生产石油的成本，因此无法为沙特阿美石油公司带来利润。[注]即便如此，沙特阿美石油公司仍然开始在上游业务的研发团队中教授水力压裂技术。[注]

开采石油和天然气已经是有利可图的事业，但公司仍然在规划未来。沙特阿美石油公司聘用了来自全面咨询公司的合伙人丹·阿瑟，就水力压裂相关的环境问题进行咨询。据他介绍，沙特阿拉伯已经发现了“大量从未被利用过的非常规油气资源”。他说，沙特阿美石油公司

司“对环境问题非常敏感”，并且希望“通过正确的方法”开发这些资源。公司已经开始钻探压裂油井并计划在未来进行大规模扩建，但同时公司也在“积极主动地”制定自己的压裂开采规范。“他们希望能够依靠”美国公司在压裂开采方面已经取得的成就。沙特阿美石油公司知道美国公司“是这方面的专家。所以他们把我们带进了这个领域”。注

*

随着沙特阿美石油公司作为一家沙特公司不断地发展，国家和公司之间的界限有时候也变得模糊。公司承袭了一种特殊的组织结构，此前作为美国公司留下的传统也让该公司在与沙特政府打交道时有其特定的模式。这其中就包括一个监督公司运营的董事会。注公司每年都会制订一份符合长期战略的商业计划。董事会批准该计划之后，才会将计划提交最高石油委员会，即政府部门审阅。瓦莱丽·马塞尔在关于中东国家石油公司的调研报告中引用了一位石油部官员的话：沙特政府的批准是敷衍了事。“有一条不成文的规矩，干涉是一种文化禁忌。”注与该地区其他一些国家石油公司不同，在沙特，控制着石油销售并且收取付款的是沙特阿美石油公司，不是国家。注然后公司再向沙特政府支付税款，和美方控股时期相同。注

1986年，沙特石油部试图向公司施加影响，不过该企图遭到了公司沙特高层的坚决抵抗。实际上，阿里·纳伊米说服了整个管理团队，如果政府仍然继续要“接管阿美石油公司”，他们会以集体辞职相威胁。纳伊米曾在文章中嘲讽地描述了石油部那些人员的管理能力。注具有讽刺意味的是，多年以后，前阿美石油公司的管理层会接管石油部。

虽然政府和公司之间存在界限，但多年以来，沙特阿美石油公司为沙特政府提供的远远不止收入而已。毕竟，国王是沙特的君主，因此所谓的界限只是根据国王的要求才有必要存在。纳伊米曾经与法赫德国王就石油政策进行了一次罕见的对话，他告诉国王：“我是在管理

您的公司。”(注)举例来说，沙特阿美石油公司以低于市场价的价格向沙特消费者提供原油、汽油和柴油，同时向沙特公共事业公司提供石油和天然气。(注)这是一项重要的财务承诺，因为这种能源的货币价格对于公司来说非常重要，特别是在高需求的时期。(注)这对于国王，以及对于沙特家族与沙特人民之间的关系也同样重要。由于补贴而变得便宜的能源，是沙特家族继续强大有力的一个标志，也是沙特阿拉伯人民与神赐予沙特的这份礼物之间的密切关联的一个标志。沙特阿美石油公司也向沙特阿拉伯贡献了其他很多项目，包括建造学校和足球场，同时公司的管理人员偶尔会在国家需要的时候听从命令，帮忙处理物流问题。对于沙特阿美石油公司来说，尽管公司和政府的共同所有权形式让外界很多人质疑公司的独立性，但和当地人关系的好坏与公司的生存息息相关。

*

一直以来，长期稳定的领导都是沙特阿拉伯和沙特阿美石油公司的标志，但是在1995年，沙特阿美石油公司正进行国际下游业务扩张时，王国和公司都面临着最高领导的更替。1995年，苏德里七兄弟中排行最大的法赫德国王突然中风并丧失行动能力。这件事发生在一个令人不安的时刻，就在不久之前，与奥萨马·本·拉登有关的恐怖分子向利雅得附近的一个沙特国民卫队的训练基地实施了炸弹袭击。法赫德中风之后又活了10年，但是在此期间，阿卜杜拉王储完全替代了法赫德来行使行政权力。(注)

阿卜杜拉并不像费萨尔那样严苛，但是据说他的某些性格与费萨尔非常相似。他一直严格控制政府机构与自己家庭的财务开支。他不遗余力地努力改善自己口吃的毛病，直到能够完美无瑕地讲话。他每天通过游泳来锻炼身体。他在公众面前一贯以严肃的形象出现，但是他享受与家人的天伦之乐，而且众所周知，他还教自己所有的女儿学会了游泳。他努力确保自己所有的孩子都会讲流利的英语。(注)

阿卜杜拉的母亲是拉希德部落一位首领的遗孀，那位部落首领在阿卜杜勒·阿齐兹征服阿拉伯时期与拉希德家族的战斗中被杀。拉希德人被阿卜杜勒·阿齐兹赶出利雅得之后，只能到阿拉伯北部向亲属寻求庇护。1921年，阿卜杜勒·阿齐兹夺取了他们位于海尔市中心的大本营。阿卜杜勒·阿齐兹并没有处决他的敌人，而是选择了和平，并欢迎他们到利雅得，在沙特王室的统治下生活。他娶了一位来自沙马尔部落的拉希德寡妇为妻。1923年，她生下一个儿子，阿卜杜勒·阿齐兹给他取名为阿卜杜拉。注

阿卜杜拉没有同胞兄弟，他通过与费萨尔保持密切关系并且在塔拉勒流亡之后将王室兄弟重新团结起来的卓越努力，在王室中获得了地位和权力。他扮演了和事佬的角色，并且在家庭成员出现分歧时持中立态度，这也是哈立德去世后，他被选为王储的原因之一。另一个原因是他管理着沙特的一个非常重要的部门——国民警卫队。他将部落制的国民警卫队塑造成了一支强健的军事力量，同时也利用这支部队创建了社会服务的隐形网络。由国家警卫队经营的医院以其高水平闻名。在阿卜杜拉的指导下，其中一所医院成了国际知名的连体婴儿分离中心。注

王室非常注重保守秘密。很少有人能真正了解阿卜杜勒·阿齐兹几个儿子之间的关系到底如何。由于法赫德丧失了行动能力，阿卜杜拉作为王储管理政府事务。有传闻说，阿卜杜拉和法赫德的其他苏德里兄弟之间有不和与冲突。注有人认为，一些王子想与同胞兄弟联手获取更多的权力，但几乎没有消息可以证明此事。经历了萨乌德国王的丑闻之后，沙特家族决定尽量把秘密埋藏起来。

法赫德国王第一次中风之前已经免去了希沙姆·纳泽尔的石油部长职务。有迹象表明，国王对纳泽尔的表现不甚满意。1995年8月，沙特官方匆匆宣布纳泽尔被免去石油部长职务。至于选谁做纳泽尔的继任者，法赫德国王一反常规，没有选择政府官僚。相反，他选择了沙特阿美石油公司的首席执行官阿里·纳伊米。纳伊米得知国王任命自己为

石油矿产资源部部长时，正在阿拉斯加度假。他接到通知后，立即返回沙特阿拉伯接受正式通知。注

纳伊米或许会对自己在这个时间点被提拔为石油部长感到惊讶，不过他有可能早已预料到这个任命的来临。一年多以前，纳伊米曾经意外地受到法赫德国王的接见，两人就石油政策问题谈了很长时间。纳伊米很快意识到，那是一次面试，所以他确保了自己当时给出了政治上正确且合理的回答，并且让国王知道他的主要重点是“管理（国王的）公司”。注

纳伊米被任命为沙特石油部长标志着沙特阿美石油公司在沙特石油政策上处于支配地位。身为首席执行官的纳伊米曾经一度被迫反抗财政部夺取公司收入的决定。还有一次，前任石油部长亚马尼曾经试图将沙特阿美石油公司置于一个叫作彼特明的现有企业架构之下，实际上是想让沙特阿美石油公司归石油部管理。注沙特阿美石油公司的高级管理层对彼特明计划感到格外担忧，因为他们认为石油部的管理很糟糕，并且总是把政治考量而非商业规则放在首位。1995年，纳伊米坐上石油部头把交椅，沙特阿美石油公司的地位和沙特阿拉伯石油政策的专业性得到了保障。有一位曾经在沙特阿美石油公司长期任职的员工担任石油矿产资源部的部长，该部门实际变成了为沙特阿美石油公司的利益服务的政治武器。这些利益也与沙特家族的利益一致——寻求长期利益和权力的愿景。

60岁那年，阿里·纳伊米从沙特阿美石油公司首席执行官的职位上退休并进入政府部门。他仍然是公司董事会成员，但不再管理日常事务。他把重心转移到了管理石油政策，特别是设定沙特石油产量定额这个困难的任务上。与欧佩克成员国和非欧佩克石油生产国谈判也是石油部长的职责。

阿卜杜拉·朱马接替纳伊米担任了沙特阿美石油公司的首席执行官。朱马是阿美石油公司历史上第一批没有工程或地质学背景的首席执行官。他擅长的领域是政治科学和历史。他同时也是一位诗人，出

版过诗集。海湾战争期间，当时担任执行副总裁的朱马是沙特阿美石油公司的主要新闻发言人。这个角色非常关键，因为朱马需要负责为沙特阿美石油公司塑造一个正面形象。[注]朱马的背景符合沙特阿美石油公司的需要，特别是在20世纪90年代中期，公司正处在全球扩张和多元经营的过程中，需要在自我推广的时候找到一位有力的形象代表。朱马流利的英语、轻松的笑容和措辞考究的言谈正是沙特人向全世界销售自己和石油产品时所需要的气质。

*

1933年，哈利·圣约翰·布里杰·菲尔比发表了一则短文，记述他在阿拉伯地区鲁卜哈利沙漠的一次旅行。[注]这片沙漠有红色的沙丘，有的高达820英尺，菲尔比是横穿这片地区的第二个西方人。这片沙漠南边与也门和阿曼毗邻，东边与阿拉伯联合酋长国接壤。它曾被形容为“超级干旱”地区，每年降水量不到1.5英寸[注]。它同样蕴藏着世界上最大的石油储备。全球最大的传统油田加瓦尔油田的一部分就分布在它的北部边缘。

汤姆·巴杰和他的同事在1938年对这个地方进行过勘探，但是没有任何发现。[注]1968年，在它的东部边缘接近阿联酋边境的地方，阿美石油公司的地质学家在一片新油田中发现了石油，这里也就成为后来著名的谢巴油田。该地区出产的石油非常清澈，就像美国外交官理查德·伊森形容的那样，“你几乎可以直接把它灌进汽车油箱里”，根本不需要提炼。[注]1968年，世界上还有足够的石油，所以阿美石油公司并没有急于开发这片很难到达的新油田。此外，在那里开采石油需要投入的成本巨大，所以阿美石油公司把石油留在了地下。[注]尽管如此，公司对谢巴地区仍然很有兴趣。1974年的进一步测试表明，谢巴的石油可以在非常接近地面的地方被找到，但是开采起来仍然有困难。阿美石油公司和公司的美国股东们此时仍旧无意开采。

到20世纪90年代，沙特阿美石油公司开始在某些项目上使用水平钻井技术。当水平钻井技术与三维地震成像技术结合使用时，被困在谢巴大沙漠地下的石油就变得很容易开采了。[注]不过，开采谢巴石油所需的基础设施建设的成本仍然高得吓人。公司需要搬掉很多座沙丘来修建机场、石油加工设施、工人的住房和公路，并且所有这些都不能破坏附近的沙丘和沙丘间的盐滩。据估算，开发谢巴油田的成本要50亿~60亿美元，这在1995年是一个极其庞大的数字。[注]于是，沙特阿美石油公司和沙特石油部开始寻求其他大型石油公司的投资。据纳伊米说，壳牌和美孚都对谢巴油田有兴趣，并且开出了初步价格。这两家外国公司都不认为“沙特阿美石油公司准备开发”这片油田，但他们都认为自己有能力在5年内以50亿美元的成本独立完成该项目。

外国公司在开发沙特阿拉伯石油资源上能比沙特阿美石油公司做得更好，这个事实让纳伊米感到极为不安。“这件事关系到国家荣誉”，他这样告诉公司的管理层，并说服他们承诺在1998年之前让谢巴项目上线，并把成本控制在25亿美元之内。这个项目不仅是对沙特阿美石油公司的一次技术挑战，也是向全世界展示沙特阿美石油公司能力的一次有力的示范。[注]公司团队夜以继日地工作，3年后，谢巴油田成功在预算范围内按计划投入使用。1998年的沙特阿美石油公司其实并不需要这些石油，但是通过在当时进行投资，可以使公司定位未来的石油需求。几年之后，经过大规模扩建，此处设施每天可以生产100万桶石油。[注]

很显然，沙特阿美石油公司选择了一个合适的地点来展示其世界一流的工程与管理才能。[注]这座巨大的设施坐落在此起彼伏的橙红色沙丘间，场面蔚为壮观。日落时分，地面上黄色的灯光闪烁着，勾勒出建筑群的轮廓，给每一座建筑镶起温暖的金边。在曾经没有生命迹象的地方，灰色柏油马路从人工铺平的山谷中向四面八方延伸。从远处看，附属的设施也灯火通明，几处天然气火焰在薄雾中燃烧。除了沙特阿美石油公司的基地，方圆数十英里都没有人烟。

*

20世纪90年代，在沙特阿美石油公司扩大规模的同时，另外一个组织也在扩张。奥萨马·本·拉登提出派遣基地组织的成员帮助沙特家族消灭萨达姆·侯赛因的时候，他的穆斯林战士网络已经非常强大。奥萨马·本·拉登在1991年因为公开批评沙特王室而被驱逐出沙特阿拉伯，但是他在苏丹建立了新的总部，并继续扩大基地组织。基地组织在20世纪90年代策划并执行了多起针对美国人的袭击事件，包括对肯尼亚和坦桑尼亚的美国大使馆实施炸弹袭击，以及1993年袭击世界贸易中心等。2000年，他的恐怖主义组织将停泊在亚丁湾的美军的科尔军舰的一侧炸出一个大洞，造成17名美国海军军官兵死亡，39人受伤。

20世纪90年代后期，恐怖主义的威胁越来越受到关注，美国驻沙特阿拉伯使馆命令其经济专员对沙特阿拉伯境内的石油设施进行一次考察，并评估其在恐怖袭击下的脆弱程度。理查德·伊森调研后得出的结论是：沙特阿美石油公司的石油设施并不会特别容易受到影响，原因是他们的设备“天然四散分布”。有一些地区很容易被攻破，但是“想要让沙特的石油设施完全垮塌，需要动用多个部队同时攻击多个目标”。他的评估结论说“最容易受攻击的是水源”。利雅得通过两三条巨大的管道从达兰获取水源。如果“你把这些管线炸断几处，利雅得48小时之内就会断水”。然而，他补充说，“但它们也很容易被修好”。[注]

基地组织最恶劣的恐怖袭击并没有发生在沙特阿拉伯，而是在美国本土。2001年9月11日，基地组织成员控制了4架民航客机，并驾驶它们撞向纽约世贸中心双子塔、五角大楼和宾夕法尼亚州的一处空地。4架飞机都是由沙特人驾驶的。沙特阿拉伯因为其公民在恐怖袭击中扮演的角色而受到强烈抨击，但是没有任何证据能够充分证明沙特王室或者政府有意向袭击者提供过任何协助。就连美国政府的“9·11”事件报告以及直到2016年才解禁公开的“二十八页报告”中，都没有恐怖分子与沙特政府有关联的证据。[注]沙特王室由于一直在给宗教激进主义者的清真寺捐款而被指责为间接鼓励恐怖主义并同情恐怖

分子。在西方部分地区，尤其是美国，瓦哈比教派和他们的清真寺被视为激进主义的渠道。在沙特阿拉伯境内，伊斯兰恐怖主义、宗教激进主义和政治穆斯林都代表着对沙特王室统治政权的潜在政治威胁。无论如何，对于很多西方人来说，沙特阿拉伯就是与恐怖主义有关。然而，对阿美石油公司来说，无论是“9·11”事件，还是间接支持恐怖主义的指责，在任何重要层面上都没有对能源业务造成干扰。

*

2002—2008年，石油市场上升的势头就如同纳伊米爬上沙丘时那般矫健。2002年1月，西得州中级石油的单桶平均价格是19美元。6年半之后的2008年7月，单桶价格是145美元。这并非战略减产或者禁运造成的。石油价格一直在持续上升。因为市场对这种物资的需求越来越接近供不应求的边缘，而且远期的石油短缺令交易者非常担心。《纽约时报》2005年的一篇文章描绘了石油需求超过供给之后的工业世界的悲凉图景：“全球经济衰退……运输燃料和石化产品价格高昂。对美国生活方式将会产生深远影响……每家拥有2辆汽车作为往返工作地点、学校和沃尔玛超市的主要交通工具的远郊家庭生活方式或许会变得难以承担；如果实施了汽油配给制，则根本无法继续。”(注)

在同一时期，媒体重新提到了石油行业多年来熟悉的一个术语——石油峰值。1956年，地质学家M.金·哈伯特提出了一项大胆的推测。他的理论是，美国的石油产量将会在20世纪70年代达到峰值，然后就会开始下降。后来，70年代得克萨斯的主要油田产量达到顶峰，也验证了他的理论。(注)然而，油价上涨又导致勘探和生产的投资增加。不到10年之后，美国的石油产量再次增长。2005年，随着石油价格继续上涨，同时供给缓冲量似乎极小，石油峰值又一次成为迫在眉睫的危险。

那一年，所有的目光都集中在沙特阿拉伯。2005年，沙特阿拉伯被认为是“唯一的石油超级大国”。它控制着全球已知石油资源的22%，自报的石油储备量有2 630亿桶。沙特阿美石油公司公示的产量

已经极为接近其每天1 050万桶的最大产量。沙特阿拉伯的石油生产与储备似乎成了阻止石油短缺和工业世界瘫痪的唯一方法。[注]同一年，有一本危言耸听的书籍出版，质疑沙特阿拉伯满足全球石油需求的能力。作为一家私营公司，沙特阿美石油公司对于其石油储备严格保密。公开上市的石油公司需要顺应财务披露法规的要求，将其石油储备的规模和健康度信息公之于众。沙特阿美石油公司没有这样的需求，只按照自己的选择公开信息。

那本书叫作《沙漠黄昏》，由投资银行家马修·R.西蒙斯撰写。此书的内容在很大程度上依赖于1960—2004年提交给石油工程师协会的技术文档中可收集的有关沙特阿美石油公司的油田信息，并得出结论说，沙特拉阿伯的巨型油田很可能濒临衰竭。[注]他写道，全球经济都取决于沙特能否履行石油增产的承诺。如果西蒙斯是正确的，全球经济将会面临一次前所未有的危机。[注]

沙特阿美石油公司的工程师们驳斥了西蒙斯的说法，尤其反驳了他对公司未能有效维护油田，致使长期存在的问题加速恶化的指责。然而，沙特阿美石油公司一直拒绝让任何外部机构考察其石油储备，并且表示这些数据“等同于国家机密”。阿里·纳伊米表示：“我们将自己视为守护者，为未来世代保护最主要的自然资源。”对沙特阿美石油公司来说，“分享太多专有信息很可能让其他石油生产商得到优势来与我们竞争”。[注]沙特阿美石油公司的一位工程师解释说，与西蒙斯的指责恰恰相反，沙特阿美石油公司比其他石油公司更加小心谨慎地保护其石油储备，因为沙特阿美石油公司首先要考虑的是“对后代的责任感”。沙特阿美石油公司不像其他石油公司那样担心资本贬值，所以沙特阿美石油公司是戴着“丝绒手套”来精心处理他们的油库的。[注]

西蒙斯的可怕预测并没有应验。2016年，沙特阿美石油公司的产量达到了每天1 250万桶，并且仍然在旧油田中开采石油。[注]沙特阿美石油公司在2016年年度报告中将公司的原油和凝析油[注]储备列为2 608亿桶。按照每天大约1 000万桶的产量来计算，沙特拉阿伯在70年内都

不会耗尽它的储备，但是这个估算并没有把发现新油田以及提高开采率的新技术纳入考量。[注]而一直到2016年，沙特阿拉伯都在不断地发现新的油田。[注]

西蒙斯的书出版后不久，到沙特阿拉伯赴任的史密斯大使说了如下一番话："2009年，石油峰值确实是一件大事。我已经很多年没有听到过这个词了。你若问起沙特人石油用光了怎么办，他们会说，'呃，能多持续一天都是靠真主保佑'。"[注]虽然沙特人对此漠不关心，沙特阿美石油公司却持续地感受到了西蒙斯这些观点带来的压力，而怀疑论者又将公司的资料保密政策视为西蒙斯悲观预测的有力证据。甚至沙特阿美石油公司前任的领导层都在这个问题上存在分歧。阿里·纳伊米在2017年形容沙特阿拉伯的石油储备"真的非常惊人"。[注]但是沙特阿美石油公司前任副总裁奥斯曼·阿尔克威特却持怀疑态度。虽然他从20世纪90年代退休之后就再没有接触过沙特石油储备的任何数据，他仍然担心公司过高地估计了石油储备的回收率。[注]

奇怪的是，西蒙斯和其他怀疑论者在2005年提出的警告只是提高了石油价格，让沙特阿美石油公司和其他石油生产商的收入得到进一步增加。由于对石油峰值的担忧仍然存在，全世界的石油消费国都在担心能源涨价。他们开始考虑提高能源效率以及鼓励发展可再生能源技术的政策；另外，全球气候变化带来的威胁也让人们非常担忧，同时也让这些政策格外受到关注。富油国也变得越发繁荣。有些国家，比如阿拉伯联合酋长国，利用新获得的收入把城市变成超级现代化的金融与奢侈品消费中心。具有前瞻性思维的富油国同样利用他们巨大的财富在全世界投资。沙特阿拉伯拿出8 000亿美元作为海外现金储备。沙特阿美石油公司继续实施多元化经营与扩张计划。公司在21世纪最初十年建立了更多下游业务的合资企业，包括沙特阿拉伯境内的几家主要的炼油厂和石油化工厂。

不过，到2008年，这场过山车般的旅程就要到达顶峰。常年高油价带来的利润使得石油公司有能力投资研发新的技术。此前由于开采

成本过高而被搁置的已探得石油储备，比如加拿大的油田沙地和委内瑞拉的奥里诺科重油带，很快就会生产出石油推向市场。水力压裂技术革命即将来临，北美的石油公司利用平行钻井技术结合化学品的水溶剂的高压注入，使得石油可以从页岩层中冲出。这些技术革新带来的产能很快会占领石油市场，而沙特阿拉伯则如同身处浮动与不确定并存的过山车中。终于，从2014年下半年开始，作为欧佩克主席国的沙特阿拉伯将被迫做出艰难的决定。在这一过程中，沙特阿美石油公司将继续放眼未来。

*

2008年下半年，阿里·纳伊米接受了《60分钟》新闻栏目主播莱斯利·斯塔尔的电视采访。这位73岁的沙特石油部长穿着传统的沙特长袍，浆得硬挺挺的白色头巾勾勒出他的脸庞，让他看起来更像一位和蔼可亲的祖父，而不是石油行业中最强大的人物。在无框眼镜和精致修剪的八字胡须背后，斯塔尔看到的是一位精明睿智的领袖。他耐心地回答她的提问，并温柔地纠正她对于沙特和石油市场的错误观念。

两人的对话用英语进行，纳伊米的英语非常流利，只是有一点点口音。20世纪40年代还是一个小孩的时候，纳伊米就在阿美石油公司的学校学会了英语。阿里·纳伊米原本的命运很可能与他的祖父一样，一辈子以放牧为生，但是他成了全世界最重要的能源公司的首席执行官以及沙特国王的忠实顾问。

斯塔尔提到了美国人对矿物燃料的“热衷”，2008年，美国的大部分矿物燃料主要依靠国外的石油供应。她在暗示沙特阿拉伯应该为美国对矿物燃料的依赖性负责。

斯塔尔问道，沙特方面是否担心，当可再生能源取代矿物燃料时，会给他们的社会带来冲击。

纳伊米试图解释沙特阿拉伯是有长远考虑的。确实，石油不再作为可选燃料的那天终会到来。

“不过，”纳伊米缓慢地说，“我们应该听取专业人士的判断及建议。这种情况目前还不会发生。10年后同样不会发生。甚至20年后可能也不会发生。30年后同样不会发生。因为你们仍然需要继续使用矿物燃料。”

即便如此，纳伊米说，“我们正在开发太阳能”。他抬起手，弯曲手指比画了一个太阳的形状。

“太阳能？”斯塔尔回答，她因为太过惊讶而睁大了眼睛，“你们在研究太阳能？”

“是的，”纳伊米迅速地回应，“太阳能最强的地方还能是哪里呢？”

“沙漠。”她回答，然后轻轻地笑了一下，仿佛因为自己没有意识到这一点而尴尬。

“当然是沙漠。”纳伊米轻声迎合，脸上浮现出会心的微笑。

“但这不会对你们的石油产业造成伤害吗？”她追问。

“不，不，一点儿都不会。它会……作为补充。”纳伊米解释说，“我们希望可以成为……千兆瓦电力的输出者。我们会输出两种能源：千万桶石油和千兆瓦电力。”

骄阳在沙丘背后徐徐落下，天然气塔在画面里燃烧，斯塔尔总结说：“就这样，他说，当石油时代日落西山很久之后，沙特王国仍然会活跃在能源领域。”[注]

对于那些有心聆听的人来说，阿里·纳伊米已经清楚地阐述了沙特阿拉伯的长期商业战略——这一战略从开钻第一口油井时起就被沙特人视为优先任务；在20世纪50年代经济斗争初期和20世纪70年代的石油危机中，这个战略再次得到重申；在欧佩克总部走廊和阿美石油公司管理层口中，这个战略也被复述多次。沙特阿拉伯会跻身能源领域

——现在和未来都是如此。稳定、扩张、利润，以及多元化经营是其长久政策的支柱，一切目的都是为了确保持续增长，造福子孙后代。

---

1. “埃米尔”是阿拉伯国家的贵族头衔，从其功能上一般译为“国王”“酋长”“头人”等。——编者注

2. Lacey, *Inside the Kingdom*, 128.

3. Ibid., 130.

4. “沙漠盾牌”行动的计划主旨是美国向海湾地区紧急增兵、阻止伊拉克进一步入侵沙特，并迫使伊拉克从科威特撤军。同时，该计划还规定“沙漠盾牌”行动由美国中央司令部施瓦茨科普夫上将全权组织实施。——编者注

5. “沙漠风暴”行动是海湾战争中美国及其盟友进攻作战行动的行动代号，指发生在1991年1月17日至2月27日期间，以美国为首的盟国部队与伊拉克军队之间进行的一场大规模军事行动，目标是解放科威特。——编者注

6. Dick Cheney, *In My Time: A Personal and Political Memoir*(New York: Simon and Schuster, 2011), 186.

7. Cheney, 187–189.

8. Ibid., 189.

9. Ibid., 190.

10. Ibid., 187.

11. Lacey, *Inside the Kingdom*, 130.

12. Ibid., 131.

13. Ibid., 132.

14. Cheney, 191.

15. Lacey, *Inside the Kingdom*, 133, and Cheney, 191.

16. Cheney, 192.

17. Robert S.“Bo” Smith, Captain U.S.Navy (Ret.), interview with the author, Jacksonville, FL, March 15, 2017.

18. Lacey, *Inside the Kingdom*, 131.

19. Ibid., 134.

20. Neil MacFarquhar, “After the Attacks: The Saudis; Battle Against Terrorism Test Fragile Relationship Between U.S.and Saudis,” *New York Times*(New York: NY), September 15,

2001.

21. Lacey, *Inside the Kingdom*, 148.

22. Ibid., 150.

23. Michael Scott Doran, “Somebody Else’s Civil War,” *Foreign Affairs*,81:1 (2002), 26.

24. Doran, 33.

25. Neil MacFarquhar, “After the Attacks: The Saudis; Battle Against Terrorism Test Fragile Relationship Between U.S.and Saudis,” *New York Times*, September 15, 2001.

26. Lacey, *Inside the Kingdom*, 291.

27. Oliver Burkeman, “America signals withdrawal of troops from Saudi Arabia,” *Guardian*(London, U.K.), April 30, 2003;and “Why the U.S.Is Pulling Out of Saudi Arabia,” *Time*, April 29, 2003.

28. Anthony H.Cordesman, “Saudi Arabia Enters the 21st Century: The Military and Internal Security Dimension,” *Centerfor Strategic and International Studies*, October 30, 2002, 1, https://csis-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/legacy_files/files/media/csis/pubs/saudimilbook_04.pdf.

29. Lacey, *Inside the Kingdom*, 295.

30. Adam Bouyamourn, “Saudi Arabia becomes biggest defence equipment importer with $9.8bn set to be spent this year,”National, March 8, 2015.

31. Naimi, 155.

32. Thomas C.Hayes, “The Iraqi Invasion; Invading Iraqis Seize Kuwait and Its Oil; U.S.Condemns Attack, Urges United Action,” *The New York Times*, August 3, 1990.

33. Robert S.“Bo” Smith, Captain U.S.Navy (Ret.), interview with the author, Jacksonville, FL, March 15, 2017.

34. Nassir Ajmi, interview with the author, Dhahran, Saudi Arabia, November 27, 2017.

35. Ian Seymour, “OPEC’s Vienna Agreement Should Go Far to Defuse Oil Supply Crisis,” *mees*, September 3, 1990.

36. Ibid., September 3, 1990.

37. Naimi, 158.

38. R.W.Apple Jr., “War in the Gulf: Scud Attack; Scud Missile Hits a U.S.Barracks, Killing 27,” *New York Times*, February 26, 1991.

39. “What Chances for Oil Exports from Iraq?” *mees*, April 8, 1991.

40. Matthew L.Wald, “After the War; Gulf Oil Spill Vexing Cleanup Efforts,” *New York Times*, April 7, 1991.

41. Naimi, 160–163.

42. Tom Pledge, “War Within a War,” *Aramco World*, 42:3 (1991), 35–39.

43. Eric Schmitt, “War In The Gulf: The Fouled Sea; The Gulf Oil Spill Cleanup Flounders in Bureaucracy,” *New York Times*,February 21, 1991; and Naimi, 163.

44. Pledge, 39, and Naimi, 163.

45. Naimi, 164.

46. U.S.Energy Information Administration, “Table 11.1b World Crude Oil Production: Persian Gulf Nations, Non-OPEC,and World,” https://www.eia.gov/totalenergy/data/monthly/pdf/sec11.pdf.

47. H.E.Ali al-Naimi, interview with the author, Dhahran, Saudi Arabia, November 27, 2017; and Naimi, 165–169.

48. H.E.Ali al-Naimi, interview with the author, Dhahran, Saudi Arabia, November 27, 2017.

49. H.E.Ali al-Naimi, interview with the author, Dhahran, Saudi Arabia, November 27, 2017; and Saudi Aramco 2011 Annual Review, 30–33 http://www.saudiaramco.com/content/dam/Publications/annual-review/2011/AR2011En-1.pdf and Naimi,173–184.

50. Naimi, 177; and “Aramco sells Petron stake to Ashmore for $550M,” *Reuters*, March 19, 2008.

51. H.E.Ali al-Naimi, interview with the author, Dhahran, Saudi Arabia, November 27, 2017.

52. “Showa Shell,” Aramco Japan, http://japan.aramco.com/en/home/services/projects/showa-shell.html and Naimi, 175.

53. Lacey, *Inside the Kingdom*, 293.

54. “Saudi Aramco Signs Agreement on Okinawa Storage,” *Gulf Oil & Gas*, June 15, 2010, http://www.gulfoilandgas.com/webpro1/main/mainnews.asp?id=11561.

55. “Saudi Aramco, PETRONAS sign SPA,” Aramco Singapore, February 28, 2017, http://singapore.aramco.com/en/home/news-and-media/news/saudi-aramco--petronas-sign-spa-for-equity-participation-in-mala.html.

56. Saudi Aramco 2016 Annual Review, http://www.saudiaramco.com/content/dam/Publications/annual-review/2016/English-PDFs/2016-AnnualReview-full-EN.pdf.

57. Ambassador James B.Smith, interview with the author, January 11, 2016.

58. WSJ News Graphics, “Barrel Breakdown: Source: Rystad Energy UCube,” *Wall Street Journal*, April 15, 2016, http://graphics.wsj.com/oil-barrel-breakdown/.

59. Salam Salamy, interview with the author, Dhahran, Saudi Arabia, November 27,2017.

60. Dan Arthur, interview with the author, August 11, 2016.

61. Marcel, 82.

62. Ibid., 84–85.

63. Ibid., 134.

64. Frank Jungers, interview with the author, May 8, 2017.

65. Naimi, 139.

66. Ibid., 187.

67. “Saudi Arabia studies fuel subsidy reform,” *Economist*, October 29, 2015.

68. Rania El Gamal, “Burning less oil at home will help Saudi exports and Aramco IPO,” *Reuters*, March 7, 2017.

69. Lacey, *Inside the Kingdom*, 180.

70. Ibid., 185.

71. Ibid., 182.

72. Ibid., 185.

73. Ibid., 183.

74. Naimi, 190.

75. Ibid., 187.

76. H.E.Ali al-Naimi, interview with the author, Dhahran, Saudi Arabia, November 27, 2017.

77. Naimi, 150.

78. Harry St.John Bridger Philby, *The Empty Quarter: Being a Description of the Great South Desert of Arabia Known as Rub‘ Al Khali*(New York: Henry Holt and Company, 1933).

79. 1英寸=2.54厘米。——编者注

80. Barger, 47.

81. Richard Eason, interview with the author, Jacksonville, FL, December 10, 2015.

82. Saudi Aramco, “Shaybah Project,” http://www.saudiaramco.com/en/home/inaugurations/Shaybah-Project.html.

83. Naimi, 212–214.

84. Ibid., 215.

85. Ibid., 218.

86. Saudi Aramco, “Shaybah Project,” http://www.saudiaramco.com/en/home/inaugurations/Shaybah-Project.html.

87. Richard Eason, interview with the author, Jacksonville, FL, December 10, 2015.

88. Ibid.

89. “Declassified ‘28 pages’ on 9/11—full text,” CNNpolitics, http://www.cnn.com/2016/07/15/politics/28-pages-released-full-text/index.html.

90. Peter Maass, “The Breaking Point,” *New York Times Magazine*, August 21, 2005.

91. Russell Gold, “Why Peak-Oil Predictions Haven’t Come True,” *Wall Street Journal*, September 29, 2014.

92. Peter Maass, “The Breaking Point,” *New York Times Magazine*, August 21, 2005.

93. Matthew L.Simmons, *Twilight in the Desert*(Hoboken, New Jersey: Wiley, 2005), 315.

94. Simmons, 344–350; and Peter Maass, “The Breaking Point,” *New York Times Magazine*, August 21, 2005.

95. Naimi, 245.

96. Marcel, 72.

97. “Saudi oil output capacity 12.5 million b/d, but investment needed: Falih,” *S&P Global Platts*, June 2, 2016.

98. 凝析油是指从凝析气田或者油田伴生天然气凝析出来的液相组分，又称天然汽油。——编者注

99. “Oil production: investing in capacity,” *Saudi Aramco 2016 Annual Review*, 19.

100. “Exploration: adding to our resource base,” *Saudi Aramco 2016 Annual Review*, 18.

101. Ambassador James B.Smith, interview with the author, Washington D.C., January 11, 2016.

102. H.E.Ali al-Naimi, interview with the author, Dhahran, Saudi Arabia, November 27, 2017.

103. Othaman Alkhowaiter, interview with the author, Dhahran, Saudi Arabia, November 26, 2017.

104. *60 Minutes: The Oil Kingdom*, produced by Richard Bonin and Kathy Lui (2008: CBS Broadcasting Inc.), DVD.

后记

为了沙特人的子孙后代

2008年7月，单桶西得州中级石油的价格达到了145美元的最高值。[注]即使同年冬天全球金融危机导致油价急剧下跌，在2010年年底到2014年年底的这段时间，油价仍一直保持在每桶80~110美元的稳定区间。即使经过通货膨胀的调整，油价也从未如此昂贵，并且也从未在这么长时间内一直居高不下。虽然消费者怨声载道，但是为能源支付高额费用已经成为一种生活方式，欧佩克似乎对这些价格表示满意。“没有什么新动向。”《标准普尔全球资讯》的高级记者赫尔曼·王回忆。当他在2012年开始跟踪报道这家行业同盟时，“欧佩克的主要作用就是继续维持”规定的生产限额，这意味着成员国将继续以同样的限额生产石油。欧佩克成员国对于他们获得的巨大财富感到满意，也不想做出任何改变。资深记者们纷纷认为，欧佩克每半年一次的例行会议开始变得“无聊”。[注]

不过，在实际领域，石油生产一点儿都不无聊。多年的高油价让每一家石油生产方都暴富起来，而不仅是欧佩克成员国。美国生产商正在利用一种被称为“页岩革命”的现象级新技术复兴本地石油工业。地质学家长期以来一直坚信，页岩岩层中有大量石油和天然气资源，如今，水力压裂技术终于可以将其开采出来。压裂技术昂贵且复杂，但是由于这个过程不需要大量前期资本投入，因此小公司也可以在压裂行业中参与竞争。一夜之间，诸如北达科他州的威利斯顿之类的美

国小城镇由于拥有大量页岩岩层而成为石油生产的中心，媒体开始猜测，美国是否有可能生产出足够消费的石油和天然气。

水力压裂技术风靡期间，阿里·纳伊米曾经表示他并不担心。一位负责报道欧佩克的能源记者回忆说，他曾经几次向纳伊米提出页岩石油生产的问题。纳伊米总是说："不，那并不构成威胁。我并不担心。"[注]然而，到2014年6月，纳伊米和欧佩克其他成员国都无法继续忽视美国石油生产的新来源给市场带来的影响。美国的页岩石油生产和全球其他产油地区，如加拿大和巴西的石油产量提高等因素正在迅速增加石油供应。[注]很快，全球石油供应上涨就会开始推动油价下跌。来自非欧佩克国家的供应增长对于欧佩克来说并不是一个新情况。实际上，他们在20世纪80年代就遇到过同样的问题。当时，欧佩克决定通过减产来抬高油价。沙特石油部长扎基·亚马尼宣布，沙特阿拉伯将担任"生产调节者"的角色，必要时会减少本国石油产量来使油价维持在一定水平。

20世纪80年代亚马尼的战略失败了。其他欧佩克产油国在产量限额上作弊，由于沙特的石油产量太低，以至于沙特阿美石油公司被迫暂时关闭了一些核心石油设施——但是油价仍然在持续下降。曾经在20世纪80年代担任沙特阿美石油公司首席执行官的纳伊米到2014年拒绝让沙特重复之前的错误。沙特阿拉伯不愿像20世纪80年代那样，靠独自减产来提高油价，而让那些持续以石油供应淹没市场的产油国获利。那位能源记者解释说，纳伊米"喜欢把主动权掌握在自己手中"。2014年6月，欧佩克在维也纳召开例行会议时，没有一位记者事先知道，纳伊米将会给欧佩克带来翻天覆地的变化。[注]

欧佩克常设总部位于维也纳市中心一座不起眼的灰色砖石建筑内，半年一次的会议也在这里召开。这座建筑与周围的办公楼几乎没有什么不同。区别仅仅在于门口那一面带有欧佩克标志的蓝色旗帜以及大楼角落上一个蓝色发光的欧佩克标志。为了防止类似"胡狼卡洛

斯”袭击事件的再次发生，玻璃门外站着一名全副武装、保持高度警惕的奥地利警察。

新闻记者们在门外等待进入大楼。他们来自美国、海湾各国、伊朗、英国、俄罗斯、南美和非洲，代表主要刊物、商业新闻媒体、国家级报纸，甚至行业情报订阅服务。来自银行和其他金融机构的分析师也将出席会议，为他们的客户和基金提供最新消息，并且通过在电视和报纸上发表评论来传播他们的品牌。记者与分析师们已经蜂拥通过安检，并且在地下室的媒体工作室安顿下来之后，石油部长们及其随行人员才会抵达。部长们从附近的豪华酒店搭乘豪华轿车抵达会场，像参加奥斯卡颁奖典礼的明星一样走过红毯，偶尔停下来与记者们和欧佩克的官方主持人交谈，他们的发言会通过网络直播给观众。这是欧佩克会议开幕时的典型场景。

“每个人都在撰写同样的报道：‘哦，他们将会维持（原有产量配额）’”，那位能源记者回忆道，以说明新闻记者和分析师们并不期待欧佩克在按照原来的配额生产石油之外还会有什么新动作。由于沙特阿拉伯在欧佩克成员国中的影响力超乎寻常，纳伊米总是全场最受瞩目的参会者。他会在红毯上停下来与记者们交谈。“按照纳伊米典型的风格，他不会透露自己的真实想法。”[注]纳伊米的想法实际上很激进。他希望欧佩克允许成员国无限制地生产石油。与以往一样，在走过红毯并与记者和分析师们短暂会面之后，石油部长们会关上门，开始开会。与以往一样，会议内容会对外保密。

部长们在开会的时候，大多数媒体都在地下室的新闻中心等待，他们喝着咖啡，吃着欧佩克提供的曲奇、小三明治等零食。有些记者会到门外抽烟、聊天。也有几位记者守候在走廊和大厅，准备在部长们走出会议室的时候抓紧时机进行采访。几乎人人都认为，几个小时之内不会有消息，因为即使没有什么重要议题，欧佩克会议往往也会拖延下去。“大家都很放松……没人想到这个时候会场有人出来。”突然，走廊里的记者们看到有人出现，听到了纷杂的脚步声。“我们看到

沙特阿拉伯代表团出来了。”纳伊米冲出了会议室。“所有人都大为震惊。”那位能源记者说。记者们蜂拥而上，跟在沙特石油部长后面。

纳伊米告诉媒体，这是“有史以来最糟糕的一次欧佩克会议”。他邀请媒体立刻到他下榻酒店的套房里出席临时通报会。他在会上表示，自己还从未出席过这种“无人聆听”的会议。他接着开始羞辱那些拒绝考虑他建议的国家。“利比亚人、伊朗人、阿尔及利亚人和委内瑞拉人”，那位记者回忆道，都“希望保留定额制度”。定额制度让每个欧佩克国家遵守一定的产量限制，可是当时提出定额制度是为了确保健康生产。纳伊米对这个定额制度并不满意，因为它使得油价保持在足够高的水平，反而导致非欧佩克石油生产方以最大产能来生产石油。非欧佩克石油生产国从欧佩克的产量限制中获益，他们的石油很快会涌入市场并且把所有石油生产国的油价拉低，其中也包括欧佩克。此外，让沙特阿拉伯不满的是，欧佩克其他成员国总是在石油产量上作弊，并且利用沙特对定额的严格执行而额外获利。面对其他石油部长的顽固不化，纳伊米“显然非常气愤”。[注]

那便是“局势开始灾难性垮塌的时刻”。一些记者猜测欧佩克面对如此重大的分歧还能否维持下去，这个联盟是否会解散。“这是自1990年伊拉克入侵科威特之前在欧佩克指责科威特偷取他们石油之后，出现的最大规模的分歧……事态绝对严重到了那时的程度，甚至更严重。因为各国都走开了，没人知道这个联盟是否还会坐在同一个房间里开会。”[注]当天的石油价格小幅上涨。[注]随后在夏季和秋季开始持续下跌。到2014年11月27日，欧佩克下一次例行会议召开的日子，石油价格已经下降了40%。西得克萨斯中级石油的单桶价格已经跌至73美元。[注]

在此期间，纳伊米试图说服委内瑞拉石油部长拉斐尔·拉米雷兹，欧佩克不能减产，除非欧佩克之外的其他石油生产国同意与欧佩克一起减产。纳伊米说，人人都知道，与美国独立石油生产商之间“谈判的可能性为零，更别提达成协议了”，因为美国反垄断法禁止这种行为。

[注]然而，拉米雷兹认为，他们有可能说服哈萨克斯坦、墨西哥、挪威和俄罗斯这些国家与欧佩克一起减少产量。[注]纳伊米全程都牢记着20世纪80年代的失败，并且坚信沙特阿拉伯不能为了其他国家的利益牺牲自己的产量。

11月欧佩克会议召开的前两天，焦虑不已的各方媒体抵达维也纳。“所有人都聚集在酒店大堂，时刻等待阿里·纳伊米的到来。”赫尔曼·王这样说。纳伊米终于出现了，这位石油部长在记者面前停住脚步。他宣读了一封事先准备好的简短声明，随后继续前往自己的套房。与他以往的做派不同的是，这次他没有回答问题，甚至都没有采取以往那种委婉迂回的方式。[注]记者和分析师从他那里没有得到任何消息。

当晚，纳伊米在维也纳的凯悦酒店会见了委内瑞拉的拉米雷兹、俄罗斯石油部长亚历山大·诺瓦克、俄罗斯最大的石油公司——俄罗斯石油——的首席执行官伊戈尔·谢钦，还有墨西哥能源部长佩德罗·华金·科德韦尔。俄罗斯和墨西哥都不是欧佩克成员国，他们是受邀前来的。提到迫切的减产问题时，科德韦尔和诺瓦克都表示，从经济角度而言，让他们的国家采取这种做法是不可能的。据纳伊米所述，当时房间里的每个人都转过头，满怀期待地看着他。他说，当时他不知道俄罗斯人和墨西哥人是否“在希望……沙特人将会再次被迫挺身而出，实行大规模减产”，好让他们的经济免遭厄运。“这次不行。”纳伊米很坚决地说。[注]纳伊米希望将产量全面放开，哪怕这样做会对油价产生不可避免的负面影响，沙特阿拉伯不想再牺牲自己的利益，而看着别人获利。

然而，媒体、分析师，以及在远近各地关注这次会议的石油贸易商都不知道在这次私人会议中到底发生了什么。沙特、俄罗斯、墨西哥和委内瑞拉开会时，媒体只能在同一家酒店“长时间”等候召开约定好的新闻发布会。结果，石油部长们取消了新闻发布会，赫尔曼·王描述道，“纳伊米从后门离开了，俄罗斯人也消失了”。拉米雷兹坐下来

接受了媒体的采访，而且他试图“表现得很镇定，不过，显然事情进展得很不顺利”。㊟委内瑞拉和其他国家希望能有小幅度减产，但他们一定认为减产的任务主要会由沙特阿拉伯承担。

两天之后，欧佩克半年一次的官方会议正式开始。有各种消息在新闻记者、分析师和石油贸易商之间传播。每个人都在猜测沙特阿拉伯的意图。经常参加欧佩克会议的分析师杰米·韦伯斯特回忆说，观察者们都按捺不住，蠢蠢欲动。欧佩克会议多年来一直得不到记者和石油商们的重视，“突然之间……大家都出现在那儿了”。㊟

大多数分析师相信，既然欧佩克要努力维持高油价，那么沙特阿拉伯会支持减产。英国巴克莱银行的能源市场研究主管迈克尔·D.科恩说，在所有分析师中，“只有一两名分析师认为减产不是正确的做法”。他接着又说，“无论结果如何，也无论对错，我认为在当时对于欧佩克的看法中，有几个观点是值得被质疑的”。㊟然而，当时没有太多人去质疑普遍认同的假设。

在维也纳、纽约、伦敦和其他地方，成千上万的投资者和交易人员手持数额巨大的赌注，都在等待纳伊米及其同行的决定。韦伯斯特说，那种等待“令人崩溃”。㊟

会议结束时，几位石油部长前来向记者们进行通报。欧佩克宣布了他们震惊世界的决定：取消对所有国家的产量限制。每个国家都可以按照自己的意愿无上限地生产石油，尽管欧佩克组织从技术上设定了总产量上限为“（每天不超过）3 000万桶，但是没有提及该如何遵守这一规定”。㊟石油部长们、维也纳的观察家们、石油商人和全球能源市场的业内人士立刻明白了，欧佩克的决定将导致石油产量增加，油价将会下跌，大多数石油生产商会被迫开采并销售更多石油来保持收入。大多数欧佩克国家以及俄罗斯和墨西哥来到维也纳的目的是寻求减产，但是纳伊米破坏了他们的计划。赫尔曼·王还记得纳伊米离开会场时“满面笑容，称这是一个伟大的决定，他基本上达到了自己

的目的”。委内瑞拉石油部长“相当愤怒地离开了会场，脸上露出憔悴不堪的神情”。[注]

当天，西部得克萨斯中级石油价格下跌了7%。[注]据赫尔曼·王估计，这个结果“显示了沙特阿拉伯在欧佩克的势力之强大。没有沙特阿拉伯，欧佩克什么事情都办不成”。[注]

韦伯斯特解释说，沙特阿拉伯的决定实际上就是在放任油价自由下跌。“沙特人和其他波斯湾富油国的银行里都有足够的资金……能够采取更具战略性的行动，而非限于战术措施。”其他国家，比如委内瑞拉，则迫切需要保持高油价。[注]

2014年余下的日子以及2015年间，石油价格急剧下跌。到2016年2月，西得州中级石油标准价格降到了历史最低点，每桶不到27美元。[注]委内瑞拉的经济由于油价低迷而崩溃，因为在过去十年里，他们把经济重心完全转移到依赖单一商品的模式上。其他石油生产商也遭受了损失。仅在2016年4月，美国就有11家水力压裂公司申请破产。到2016年9月，另外135家公司也由于负债过多而濒临破产。[注]国际石油公司也遭受了重创。埃克森美孚石油2015年第四季度的报告显示利润下降了58%，英国石油公司的同期报告显示亏损33亿美元。[注]美国非正式石油生产中心得克萨斯州在2015年损失了25万个就业岗位。石油产量下降也让政府蒙受了超过400亿美元的投资损失。[注]

阿里·纳伊米一直在为沙特阿拉伯的政策辩护。他一再被问到什么时候改变主意。媒体和业内人士似乎都认为，他很快就会同意欧佩克的减产决定。然而，他的态度十分坚决。油价如此之低也让观察者们开始猜测：沙特阿拉伯在当时的经济状况下遭受了多大的损失。因为自从20世纪40年代末期以来，沙特阿拉伯政府预算的主要部分都来自沙特阿美石油公司。很多人都怀疑这个国家是否能够承受得住石油收入的大幅削减。然而，沙特阿拉伯拥有很多地缘政治和行业分析师都没有认识到的一些优势。最重要的是，纳伊米在实施他的战略时，沙

特阿拉伯对自身拥有的这些优势非常清楚。第一，据说沙特阿拉伯的石油生产成本是全球最低的，这一点让沙特阿拉伯大为受益，沙特阿美石油公司的多元经营已经足够在下游业务中深耕，因此在原油价格低迷的时期也能表现良好。[注]因此，即使油价下跌到十几美元，沙特阿美石油公司仍然能够盈利，而他的竞争对手们则无法做到。第二，沙特阿拉伯政府能够承受沙特阿美石油公司现金收入减少的压力，转而依靠部分海外现金储备来运营。2015年，沙特阿拉伯的海外现金储备已达8 000亿美元。第三，正如所有发达经济体的政府所做的那样，沙特阿拉伯同样可以通过银行贷款或者政府债券的方式举债。2016年4月，沙特阿拉伯以极低的利率获得了100亿美元的信贷限度。一些观察者公开质疑这是否预示着沙特家族的末日来临，但是他们没有意识到，沙特阿拉伯此前曾经为了促进扩张而多次申请借贷。[注]第四，沙特宗族已经决定着手在经济上实行大规模多元经营战略。经济改革和多元经营实际上是沙特为了对抗持续走低的油价而采取的保值对策之一。此外，低油价有助于而不是阻碍经济改革的进程，因为在石油收入走低的情况下，人们更容易认同变革的必要性。沙特阿拉伯此前在尝试进行经济改革时得到的结果喜忧参半，但之前的改革从未在国家的受教育年轻人口比例如此之高时发生，也没有遭遇到长期的油价低迷。

不过，阿卜杜拉国王和阿里·纳伊米都没有看到纳伊米的战略付诸实现的那天。纳伊米在维也纳震惊石油界仅仅2个月后，2015年1月，阿卜杜拉国王逝世。国王同父异母的弟弟萨勒曼继位，他也是苏德里兄弟之一，此前担任过利雅得的地方长官。更重要的是，这是下一代的两名王室成员第一次担任王储和准王储。虽然阿卜杜勒·阿齐兹的众多儿子中还有几个仍然在世，但萨勒曼国王会是那一代人中最后一位国王。

阿里·纳伊米，这位胸怀韬略的地质学家，多年来致力于规划沙特阿美石油公司的战略远景，并制定沙特阿拉伯的石油政策。2016年5

月，81岁的纳伊米接受了萨勒曼国王颁布的退休诏书。纳伊米在沙特阿拉伯石油部长的位置上服务了20年。萨勒曼国王任命沙特阿美石油公司前任首席执行官，年仅56岁的哈立德·法力赫接替他的位置。根据那位能源记者的报道，哈立德·法力赫的风格与纳伊米截然不同。纳伊米“是那种如果别人不听他说话，或者不给他时间，他就会暴怒地冲出房间的人。但是法力赫会留下来跟对方争论，直到说服他们接受。他不会放弃”。㊟

让新一代领导人登台亮相的时候到了。

*

当阿卜杜勒·阿齐兹前去夺回他家族祖先的城市时，他对未来有一个计划。他征服了利雅得，并且为沙特家族构建了一个家园。15年后，他抓住机会从过度扩张的谢里夫·侯赛因手里夺取了麦加，并构建了横扫整个阿拉伯半岛的扩张计划。1932年，沙特阿拉伯王国建立不久，他从希望到他的土地上寻找石油的美国石油企业那里看到了机会，所以他计划了一个新的方法，为他空虚的国库获取财富。用纳伊米的话来说，“国王阿卜杜勒·阿齐兹最初制定了一项方针，列出了他期望公司为沙特做出的贡献，公司尊重并履行了他们的责任”。㊟沙特阿拉伯的故事从很多方面来说，都是胸中有计划、有韬略、有未来愿景的领袖们的故事。并不是所有的计划都得以实现或者让沙特阿拉伯获益，但很多计划确实取得了成功。那些成功的计划给沙特家族和后代子孙带来了利益和权力。

像阿卜杜勒·阿齐兹一样，国王忠诚的财政部部长阿卜杜拉·苏莱曼也有他的计划。苏莱曼看到了沙特阿美石油公司的石油业务在沙特阿拉伯的蓬勃发展，便制订了一个增加沙特阿拉伯收入的计划。他持续向美方施加压力，索要更多收入，用来实现王国的现代化并满足人民的需求，以巩固王权。苏莱曼同时也是沙特长期沿用的制胜战略的总的缔造者。他聘请西方人，向他们学习，并最终让沙特阿拉伯有能力

接管、运营并建设自己的事业。沙特阿拉伯会在金融、建筑、国防、石油提炼，当然还有石油开采等方方面面，贯彻这一战略。

萨乌德国王是一个明显的例外。他缺少远见、计划和策略。他没有目的地花钱，做事不考虑未来，也不听取那些有策略的人的意见。最终，他的兄弟们因为这些原因罢免了他。萨乌德同父异母的弟弟塔拉勒确实对沙特阿拉伯的未来有过计划和愿景。然而，他的想法是通过宪法限制君主制度并实现政治自由化，这是一个过于激进的梦想。这些观点自然会被他正在当权的兄弟们拒绝。同样的，石油部长阿卜杜拉·塔里基的计划也遭到了费萨尔的拒绝，因为它们对于沙特家族的利益和绝对权力造成了威胁。塔里基设想的是一个国有化的沙特阿拉伯石油产业，并且致力于创建一个富油国共同体，通过权力整合来对抗那些石油消费国。塔里基的第一个目标未能实现，但是欧佩克最终获得了他想要寻求的权力，只不过是在一个新人的领导之下。

作为王储和国王的费萨尔努力让沙特政府在财政上具备偿付能力。拥有盈余资金的健康政府可以更加灵活地追求更大的现代化，在儿童教育上加强投入，并在区域内发挥权力和影响力。他的妻子伊法特王后同样具有远见卓识，制订计划为女孩建立学校，并推广女性教育，以提高沙特人民的生活水平，让沙特人拥有更美好的未来。

费萨尔的石油部长扎基·亚马尼与自己的前任阿卜杜拉·塔里基有着类似的目标，但是两人的计划却截然不同。亚马尼同样希望沙特阿拉伯能够控制自己的商品和自己的产业，但并非通过国有化这种方式。他计划先获取参与业务的权利，以小众股东的身份学习如何从内部运营公司。然后，他通过单方面定价、生产定额和出口限制，争取对石油市场和物资本身进行控制。他利用塔里基的欧佩克组织实现了他的目标。后来，他继续为国王制订收购阿美石油公司的计划，逐步提高沙特阿拉伯在阿美石油公司中的地位，直到公司完全归国王所有。一直以来，他都坚持要通过收购公司，而非通过国有化的方式，取得公司的所有权，因为只有这样才能避免为业务中断付出高昂代价。亚马

尼的计划并没有完全满足沙特家族追逐利益和权力的双重目标。虽然购买沙特阿美石油公司为沙特阿拉伯将公司从石油生产商转变为国际能源巨头铺平了道路，但亚马尼试图将沙特阿拉伯作为“生产调节者”的政策在20世纪80年代的石油市场上遭遇了惨败。沙特阿拉伯的利益和权力因此受到了损失。

费萨尔的继任者哈立德国王对于暴力占领大清真寺事件的对策是在沙特社会增强宗教巡视和宗教限制。他寻求的计划是让沙特阿拉伯对宗教更虔诚，至少在表面上如此。这是为了让社会各阶层都满意并维持统治权力而制订的。这个计划奏效了，但是，始料未及的后果也改变了国家的性质，并且可能对未来的商业发展制造障碍。1979年以及之前，国家向加强宗教仪式和传统主义的转变，让沙特社会和经济更难被外部企业接受。到沙特阿拉伯旅行会令人不知所措，无法适应，特别是对外国女性而言。在阿美石油公司园区之外生活的商业人士必须适应一种缺乏生活必需品，如酒精饮品和电影院的生存环境。或许最能也最自然的限制外国人进入沙特阿拉伯的一种方法是严格的签证限制。沙特阿拉伯不发放旅游签证，意味着外国人必须要经人担保才能进入沙特。这限制了一般商业机会，也减少了让外国人熟悉沙特社会的机会。

阿里·纳伊米——先是作为沙特阿美石油公司的首席执行官，然后又作为石油部长——推动了沙特阿美石油公司的战略计划，这是在美方掌握所有权时不可能实现的。他让沙特阿美石油公司实现了多元化和国际化，在运输、冶炼及石化生产方面开展业务。沙特阿美石油公司和外国公司一起在全球需要沙特石油供应的地区进行能源领域的投资。因此，公司稳定了与未来重要客户的长期合作关系，并在石油市场上让自己立于不受价格波动影响的不败之地。他和他的继任者批准在新的替代能源领域进行科研开发，并且引入了一个风险投资部门，在全球范围内对能源科技初创公司进行投资。他的计划是使沙特阿美石油公司成为一家能源巨头，并在未来的行业变化中仍然保持长盛不衰。

即使在纳伊米从政府部门退休后，沙特阿美石油公司和沙特政府仍然在执行他的计划。从某种意义上说，这个计划最终也是为了实现阿卜杜勒·阿齐兹国王设定的目标。正如沙特阿美石油公司副总裁亚瑟尔·穆夫提在2017年说过的："我希望我们不断地输出伟大的想法、优秀的人才、顶尖的技术，让全世界在能源及其他领域加以利用。而且我认为这样做最终会实现纳伊米的愿景。"注

阿卜杜拉国王，像之前的费萨尔国王和伊法特王后一样，也计划让沙特人民受到良好的教育。他支持沙特大学和高科技中心的发展，并且给任何有能力并且有愿望到海外求学的沙特人提供奖学金。通过阿卜杜拉的计划，沙特年轻人获得了全球化经济的专业技能和经验。然后，这些男女青年会规划自己的职业生涯并支持社会变革，以期创造一个更加现代化和多元化的经济体。国家的金融健康度仍然大部分依赖于能源行业，不过其最终目标是让年轻人发挥学识和经验，并最终让他们作为经济和社会的主导。注

像他的父亲一样，萨勒曼国王的计划包括帮助下一代国王做好统治国家的准备，并且以前所未有的规模将沙特阿拉伯和沙特阿美石油公司开放给全球经济。但是如同往常一样，沙特阿美石油公司以及神赋予沙特阿拉伯的礼物——石油，仍然是这些计划以及沙特家族实现未来雄伟抱负的核心。

---

1. "Cushing, OK WTI Spot Price FOB" U.S.Energy Information Administration.
2. Herman Wang, interview with the author, July 28, 2017.
3. Energy journalist, interview with the author, July 25, 2017.
4. Jamie Webster, interview with the author, August 4, 2017.
5. Energy journalist, interview with the author, July 25, 2017.
6. Ibid.
7. Ibid.
8. Ibid.

9. Summer Said, Benoît Faucon, and Sarah Kent, “OPEC Ministers Agree to Maintain Output Quota” *Wall Street Journal*,June 11, 2014.

10. Herman Wang, “Petrodollars: Looking back at the latest OPEC meeting” *S&P Global Platts Oilgram News*, December 8,2014.

11. Naimi, 283.

12. Ibid., 283.

13. Herman Wang, interview with the author, July 28, 2017.

14. Naimi, 286.

15. Herman Wang, interview with the author, July 28, 2017.

16. Jamie Webster, interview with the author, August 4, 2017.

17. Michael D.Cohen, interview with the author, August 22, 2017.

18. Jamie Webster, interview with the author, August 4, 2017.

19. Herman Wang, “Petrodollars: Looking back at the latest OPEC meeting,” *S&P Global Platts Oilgram News*, December 8,2014.

20. Herman Wang, interview with the author, July 28, 2017.

21. Alanna Petroff, “Oil prices crash below $70,” *CNNMoney*, November 28, 2014.

22. Herman Wang, interview with the author, July 28, 2017.

23. Jamie Webster, interview with the author, August 4, 2017.

24. Charles Riley, “Oil crash taking stocks down ...again,” *CNNMoney*, February 11, 2016.

25. Christopher Helman, “The 15 Biggest Oil Bankruptcies (So Far),” *Forbes*,May 9, 2016; and David Hunn, “135 oil com panies are on edge of bankruptcy.So why is that good news?” *Fuelfix*, September 12, 2016.

26. Clifford Krauss and Stanley Reed, “Exxon Mobil’s Profits Fall and BP Cites Low Oil Prices in $3.3 Billion Loss,” *NewYork Times*, February 2, 2016.

27. Robert T.Garrett, “Report: Oil price slump costs Texas 65,000 energy jobs — and 250,000 overall,” *Dallas News*, March,2016.

28. WSJ News Graphics, “Barrel Breakdown: Source: Rystad Energy UCube,” *Wall Street Journal*, April 15, 2016, http://graphics.wsj.com/oil-barrel-breakdown/.

29. Andy Chrichlow, “$10 Billion Loan to Saudi Arabia Carries Risks,” *New York Times*,April 21, 2016.

30. Energy journalist, interview with the author, July 25, 2017.

31. H.E.Ali al-Naimi, interview with the author, Dhahran, Saudi Arabia, November 27, 2017.

32. Yasser Mufti, interview with the author, Dhahran, Saudi Arabia, November 27, 2017.

33. House, 119; and Zaki Safar, interview with the author, February 9, 2016.

资料来源说明

在为本书进行调研期间，我广泛地查阅了多方资料，其中包括：政府和私人档案的内容、公开出版的回忆录、存档的口述历史、新闻报道、阿美石油公司的业务通信、国会记录、我进行的采访、广播电视媒体档案，以及公开出版过的关于历史、文化和经济类的大量书籍。

在这段历史的大部分时期，涉及沙特阿拉伯方面的观点和想法都缺少书面记录，这对我而言是一项特殊的挑战。此外，历史学家们能够接触的沙特政府档案、沙特阿美石油公司档案和阿美石油公司之前几家母公司的档案也非常有限。幸运的是，在美国国务院的备忘录和文件中保留了很多重要的谈话。本书中所有的引述、对话和行动描述都是直接引用自原文的。我希望这些参考资料的数量和多样性——其中有许多内容经过交叉引用以确保准确性——能够弥补沙特阿美石油公司和沙特政府官方记录的不足。

感谢前辈历史学家所做的工作，特别是那些与沙特王室和沙特政府官员有过特殊接触的人所做的记录。这些人包括哈利·圣约翰·布里杰·菲尔比，罗伯特·莱西，大卫·豪沃斯，D.凡·德·米伦，戴维·霍顿和理查德·约翰斯。他们为沙特阿拉伯王国的早期岁月和沙特家族的活动做了最好的记述。然而，他们的叙述也并非毫无偏见，这主要是因为他们被授予的接触权限是有限的。此外，应该指出的是，虽然这些人的作品提供了大量重要信息，但这些作者很少解释他们的消息来源。因此，他们讲述的故事大部分是未经证实的。但我们只能依赖他们，因为他们提供了最为详尽的记述。

在撰写本书时，其他一些出版物对我的帮助也很大，其中包括阿里·纳伊米的回忆录、J.赖夫斯·蔡尔兹大使的回忆录、雷蒙德·黑尔大使的传记（由他的儿子撰写）、汤姆·巴杰的信件（由他的儿子整理编辑），还有帕克·T.哈特大使的口述历史（美国国务院整理）。本书引述的主要与次要资料来源，请参阅注释部分。

致谢

这个写作项目历时多年，涉及几大洲。它能完成要归功于很多人的宝贵时间与贡献。首先，我要感谢我出色的经纪人威廉·克拉克（William Clark）：谢谢你给我这个新作者的机会，并且为《沙特公司》找到了一个完美的出版社——飞马图书。感谢我不可思议的出版商克莱伯恩·汉考克（Claiborne Hancock）和了不起的编辑杰西卡·凯斯（Jessica Case）。你们对这个项目的热忱、细致的关注和修改过程中提供的精准意见让我感到与你们两人一起工作是莫大的愉悦。感谢你们让这本书出版。也要感谢豪格·聂曼·雷格尔&肯尼公司的马克·梅尔泽尔先生（Marc Melzer）。

这个项目的调研最初始于我在波士顿大学攻读硕士学位期间。感谢波士顿大学历史系提供的恩格尔伯尔格旅行奖学金以及波士顿大学艺术与科学研究生学院提供的海外硕士研究奖学金。同样感谢怀俄明大学的美国文化遗产中心，让我有机会以伯纳德·L.马杰维斯基经济地质学研究员的身份对这个项目进行研究。感谢剑桥大学历史系接待我作为访问学者在英国进行进一步研究。感谢《阿美石油公司世界》杂志以及主编阿瑟·克拉克（Arthur Clark）为本书提供大量图片。感谢美国国家档案文件管理局、裘园英国国家档案馆、华威大学英国石油档案中心、乔治城大学档案馆、怀俄明大学美国历史文化中心等地的档案管理员，感谢你们保存、整理并允许我查阅许多重要的历史文献。

我还要感谢那些花时间和我分享他们的个人及专业经历的人，其中也包括他们父辈的一些经历。这些人包括：詹姆斯·B.史密斯大使（Ambassador James B.Smith）、珍妮特·布雷思林–史密斯博士（Dr.Janet Breslin–Smith）、弗兰克·琼格斯（Frank Jungers）、李·英厄

姆和杰基·英厄姆（Lee and Jackie Ingham）、萨马哈·达曼胡力（Samah Damanhoori）、劳拉（Laura）、罗巴·达古斯坦尼（Roba Dagustani）、尤瑟夫·纳伊米（Yousef al-Naimi）、安–路易斯·席特尔（Ann–Louise Hittle）、美国海军已退休罗伯特·“波”·史密斯上尉（Robert “Bo” Smith Capt.USN Ret.）、理查德·伊森（Richard Eason）、J.温斯顿博士（Dr.J.Wintson）和琳达·波特（Linda Porter）、布瑞德·比勒（Brid Beeler）、格伦·莱博哈特（Glenn Labhart）、丹·阿瑟（Dan Arthur）、赫尔曼·王（Herman Wang）、阿门那·巴克尔（Amena Bakr）、杰米·韦伯斯特（Jamie Webster）、迈克尔·科恩（Michael Cohen）、萨米尔·马达尼（Samir Madani）、伊合森·布胡拉加博士（Dr.Ihsan Buhulaiga）、马吉德·阿尔·莫尼夫博士（Dr.Majid al Moneef）、亚瑟尔·穆夫提（Yasser Mufti），以及值得特别感谢的蒂姆·巴杰（Tim Barger）。感谢卡伦·亚历山大（Karen Alexander）介绍我认识了沙特阿美石油公司的一些员工以及她童年时在达兰认识的“沙特阿美石油公司小孩”，也感谢阿纳斯·阿尔哈吉（Anas Alhajji）介绍我认识了为本书贡献了想法和个人经历的几名沙特人。感谢塔勒伯·加瓦布博士（Dr.Taleb Jawab）安排我跟一些希望分享她们个人经历的沙特妇女见面。

我特别要感谢阿里·纳伊米阁下（H.E.Ali al-Naimi）抽时间和我共进午餐，并与我分享他的想法和坦诚的见解。我也非常感谢沙特阿美石油公司两位前任副总裁欧斯曼·阿尔克豪维特（Othman Alkhowaiter）和纳西尔·阿吉米（Nassir Ajmi）在达兰对我的热情款待。两位都邀请我到家中与他们的家人见面，并且坦诚地讨论了沙特阿美石油公司的历史。

感谢斯蒂芬·宝沃（Stephen Power）和杰德·马莫巴奇（Jade Mamarbachi）——感谢你们在安排我访问沙特阿美石油公司期间付出的耐心和坚持。感谢沙特阿美石油公司安排我获得签证到沙特阿拉伯访问，也感谢媒体关系部门在我访问公司期间为我安排各项行程和访谈。我特别想感谢拉万·纳瑟尔（Rawan Nasser）和阿卜杜拉齐兹·沙尔

番（Abdulaziz Shalfan）两位陪同我在公司参观，也非常记挂他们在安排一系列非常珍贵的会谈时付出的努力。我没办法把我在沙特阿美石油公司见到的每一个人都写在这里，但是我想感谢他们所有人在不同场合——包括研发中心、上游业务发展中心、历史博物馆、阿卜杜拉齐兹国王世界文化中心、萨达拉化学公司、年轻领袖理事会和石油供应计划排期中心——抽出时间接受我的采访，回答我的问题。

我由衷感谢这些年来我访问过的所有与沙特阿美石油公司有关的人士和沙特人，感谢他们跟我分享了很多背景信息、普遍的想法和逸事。

在此特别要向扎基·萨法尔（Zaki Safar）表示感谢，不仅仅因为他与我分享了他的经历以及他对于沙特阿拉伯的一切的大胆想法，也因为他的友谊。能够认识你，以及更多像你一样，为了更好的生活和国家的未来而努力工作的沙特年轻一代，让我深感愉快和荣幸。

感谢纽约大学阿布扎比分校，感谢欧佩克和全球能源秩序大会的组织者和资助者，让我有机会到阿布扎比访问，并在那里与诸多对本书有重要影响的人物见面。我的工作也格外受益于与行业新闻记者的交流以及他们的个人见解，这些人包括萨默尔·萨义德（Summer Said），安吉利·拉瓦尔（Anjli Raval），瑞姆·萨姆撒丁（Reem Shamseddine），那德尔·依塔伊姆（Nader Itayim），阿门那·巴克尔，赫尔曼·王，迈克尔·阿蒙（Michael Amon），以及雷扎·赞迪（Reza Zandi）。

感谢我的初版手稿读者凯特·朱维尔博士（Dr.Kate Jewell）、朱蒂·刘易斯（Judy Lewis）和本杰明·普罗津斯基博士（Dr.Benjamin Plotinsky）抽出时间阅读，给我的初稿提出宝贵意见。尤其感谢本杰明深思熟虑的评论，帮我重新组织了几个章节。

我要感谢我的家人，特别是我的姨妈苏珊·拉得劳尔（Susan Radlauer）。苏，你为我创造了无限可能，并且以难以述及的诸多方式帮助了我，无论是在专业方面，还是个人方面，都如此。谢谢你。

最后，我要把我最衷心的谢意和无尽的感激献给我的丈夫萨姆（Sam）。你对我以及对这本书的信心是这本书存在的原因。这本书因为你阅读的每一版手稿、你挑出的每一处错误和你提供的无数见解而变得更好。感谢你做的一切。